

CAI

TB

-C57

Board of Canada Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat



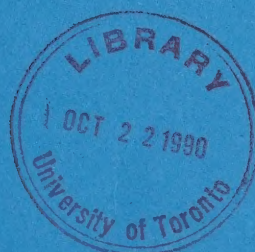
3 1761 11848559 8

306

CLASSIFICATION STANDARD

ORGANIZATION AND METHODS

Administrative and Foreign Service
Category



CLASSIFICATION STANDARD

ORGANIZATION AND METHODS

Administrative and Foreign Service Category

Issued by:

Classification, Human Resources
Information Systems and Pay Division
Personnel Policy Branch
August 1990

Effective date: April 2, 1990

©Minister of Supply and Services Canada 1990

Available in Canada through

Associated bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT41-1/306-1990
ISBN 0-660-55804-1

Printed on paper
containing recycled fibers




Imprimé sur du papier
contenant des fibres recyclées

CONTENTS

	<u>PAGE</u>
INTRODUCTION	1
CATEGORY DEFINITION	3
GROUP DEFINITION	4
FACTOR DEFINITIONS/RATING SCALES	5
BENCH-MARK POSITION DESCRIPTION INDEX	13

in ascending order of point values



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761118485598>

INTRODUCTION

The classification standard for the Organization and Methods Group is a point-rating plan consisting of an introduction, definition of the Administrative and Foreign Service Category and the occupational group, rating scales and bench-mark position descriptions.

Point-rating is an analytical, quantitative method of determining the relative value of jobs. Point-rating plans define characteristics or factors common to the jobs being evaluated, define degrees of each factor and allocate point values to each degree. The total value determined for each job is the sum of the point values assigned by the raters.

All methods of job evaluation require the exercise of judgement and the orderly collection and analysis of information in order that consistent judgements can be made. The point-rating method facilitates rational discussion and resolution of differences in determining the relative value of jobs.

Factors

The combined factors may not describe all aspects of jobs. They deal only with those characteristics that can be defined and distinguished and that are useful in determining the relative worth of jobs. Four factors are used in this plan.

Factor Weighting and Point Distribution

The weighting of each factor reflects its relative importance. Similarly, points are distributed to the factors or elements in an arithmetic progression.

Rating Scales

In the rating plan the following factors, factor weights and point values are used.

<u>Factors</u>	<u>Factor weights</u>	<u>Point Values</u>	
		<u>Minimum</u>	<u>Maximum</u>
Expertise	40	80	400
Nature and Impact of Activities	35	70	350
Managerial Responsibility	15	30	150
Interpersonal Communications	<u>10</u>	<u>20</u>	<u>100</u>
	100	200	1,000

Bench-mark Positions

Bench-mark position descriptions are used to exemplify degrees of factors. Each description consists of a brief summary, a list of the principal duties with the percentage of time devoted to each, and specifications describing the degree of each factor to which the position is rated. The bench-mark positions have been evaluated and the degree and point values assigned for each factor are shown in the specifications.

The rating scales identify the bench-mark position descriptions that exemplify each degree. These descriptions are an integral part of the point-rating plan and are used to ensure consistency in applying the rating scales.

Use of the Standard

There are six steps in the application of this classification standard.

1. The position description is studied to ensure understanding of the position as a whole. The relation of the position being rated to positions above and below it in the organization is also studied.
2. Allocation of the position to the category and the group is confirmed by reference to the definitions and the descriptions of inclusions and exclusions.
3. Tentative degrees of each factor in the position being rated are determined by comparison with degree definitions in the rating scales. Uniform application of degree definitions requires frequent reference to the description of factors and the notes to raters.
4. The description of the factor in each of the bench-mark positions exemplifying the degree tentatively established is compared with the description of the factor in the position being rated. Comparisons are also made with descriptions of the factor in bench-mark positions for the degrees above and below the one tentatively established.
5. The point values for all factors are added to determine the tentative total point rating.
6. The position being rated is compared as a whole with positions to which similar total point values have been assigned, as a check on the validity of the total rating.

Determination of Levels

The ultimate objective of job evaluation is the determination of the relative values of jobs in each occupational group. Jobs that fall within a designated range of point values will be regarded as of equal difficulty and will be assigned to the same level.

Level and Level Boundaries

<u>Level</u>	<u>Level</u> <u>Boundaries</u>
OM-1	200 - 240
OM-2	241 - 440
OM-3	441 - 640
OM-4	641 - 840
OM-5	841 - 1,000

CATEGORY DEFINITION

The Administrative and Foreign Service Category is composed of occupational groups engaged in the planning, execution, conduct and control of programs serving the public interest, the political and economic relations between Canada and other countries, and the requirements of internal management in the Public Service of Canada.

Inclusions

Positions included in this category are those in which one or more of the following are of primary importance:

- The exercise of discretion requiring analysis of problems, evaluation of alternative courses of action and selection of the particular course of action to be followed in applying rules and regulations, or in planning, organizing and coordinating the work of others.
- Knowledge of the objectives of the organization, including government and departmental policies relating to the work performed; understanding of the rationale of the methods and procedures used; and exercise of discretion in determining courses of action.
- The continual exercise of delegated authority to achieve goals that are specified only in general terms.
- Continuing responsibility for an administrative program or activity in which there is the requirement for the application of knowledge, principles, or skills specific to a specialized body of knowledge or profession.
- The supervision or direction of any of the above activities.

Exclusions

Positions excluded from this category are those in which:

- There is an essential need for qualifications in a profession or specialized body of knowledge, recognized in the Scientific and Professional Category, in an advisory capacity without continuing responsibility for an administrative program or activity.
- The primary duties and responsibilities are included in the definition of any group in another category.

GROUP DEFINITION

The provision of advice and implementation services to management on improved organization structures, methods and procedures, systems, or utilization of resources through the analysis and study of government institutions, programs and operations.

Inclusions

Positions included in the group are those whose primary purpose is to provide advice and implementation services related to any one or more of the following:

- the provision of MANAGEMENT ANALYSIS expertise as a management consulting service (see definition),
- the identification of COMPUTER SYSTEMS requirements and the conduct of feasibility and application studies,
- the analysis and design of FORMS AND PAPERWORK systems,
- the MANAGEMENT OF PROJECTS related to any of the above inclusions,
- the SUPERVISION or DIRECTION of any of the above inclusions.

Exclusions

Positions excluded from the group are those in which the primary duties are included in the definition of any other group, such as:

- the planning, execution and control of financial, personnel or administrative services,
- the development, planning, execution, control and/or evaluation of departmental programs,
- the conduct of comprehensive or financial audits,
- the development of computer software; the selection of computer hardware; the installation and operation of computer systems,
- the design, drawing and compilation of maps, charts, illustrations, plans and works of art.

Definition

MANAGEMENT ANALYSIS: the application of management improvement techniques such as: work study and work measurement; network analysis; systems analysis; cost benefit analysis; facilities layout; analysis of management and administrative practices; organization analysis and design; resource utilization planning and control; information systems analysis and planning.

EXPERTISE FACTOR

This factor measures the knowledge needed to perform the work and the skills required in the application of that knowledge.

Definitions

"Knowledge" refers to the understanding of the principles, theories, techniques and practices of organization and methods study and analysis and their application in such skills as:

- making critical analyses of methods and procedures with a view to recommending improvement;
- carrying out studies and preparing recommendations for improvement of specific aspects of existing or proposed departmental activities;
- formulating new concepts;
- performing advisory duties;
- planning a work program to achieve the objectives of the study;
- contributing to the overall achievement of the goals of the client.

"Field" refers to a broad area of study which encompasses the application of particular practices and techniques. Examples are: work study; organization analysis; systems and procedures analysis; operations research; work planning and control; information systems; forms design and control.

"Practices and techniques" refer to the means of carrying out studies. Examples are:

<u>Field</u>	<u>Practices and Techniques</u>
Work Study	<ul style="list-style-type: none"> - work sampling - workplace layout analysis - work flow analysis
Organization Analysis	<ul style="list-style-type: none"> - organization design - socio-technical analysis
Systems and Procedures Analysis	<ul style="list-style-type: none"> - charting and recording - feasibility and application studies
Operations Research	<ul style="list-style-type: none"> - management statistics - cost-benefit analysis
Work Planning and Control	<ul style="list-style-type: none"> - critical path method - PERT (Program Evaluation Review Technique) - Gantt charting

Notes to Raters

In evaluating positions, raters should take into consideration that studies carried out in one field may require the application of practices and techniques which are also used in carrying out studies in other fields. Therefore, although the duties of a position may be limited to studies in one specific field, knowledge of practices and techniques applied in studies in other fields may be required. In such cases the extent of knowledge of other fields is to be determined by the nature of the duties including the level of responsibility for the study.

The degree tentatively selected is to be confirmed by comparing the duties of the position being rated with the duties and specifications of the bench-mark position descriptions that exemplify the degree.

RATING SCALE - EXPERTISE

Degree Definitions	Degree Points	Bench-mark Position Descriptions
Knowledge of some practices and techniques in one or more fields of work and general knowledge of the objectives and operations of the client organization are required to collect and analyze data, and present findings and recommendations.	A 80	1. Forms Analyst and Designer
Good knowledge of one field of work or knowledge of several practices and techniques in two or more fields of work and good knowledge of the objectives and operations of the client organization are required to collect and compile information, analyze data, present findings and recommendations.	B 160	2. Methods and Procedures Analyst 3. Management Analyst
Comprehensive knowledge of one field of work (with knowledge of several practices and techniques in one or more fields) or good knowledge of two or more fields of work (with knowledge of several practices and techniques) and knowledge of the long-term plans, objectives, policies and operations of the client organization are required to plan, organize and conduct studies, analyze data, document and formulate findings and recommendations.	C 240	4. Senior Forms Analyst 5. Management Consultant
Comprehensive knowledge of two or more fields of work (with knowledge of several practices and techniques in more than two fields) and good knowledge of departmental long-term plans, objectives, policies and operations are required to develop project plans, analyze complex data, formulate concepts, produce findings and recommendations.	D 320	6. Senior Management Consultant 7. Senior Analyst
Thorough knowledge of organization and methods principles, theories, practices and techniques and comprehensive knowledge of the legislative basis for the policies, objectives and operations of the federal public service are required to identify problems, plan a work program, develop solutions to complex management problems, gain confidence of senior management, produce recommendations for improvements.	E 400	8. Consultant 9. Project Manager

NATURE AND IMPACT OF ACTIVITIES FACTOR

This factor measures the difficulty of the work in terms of the nature and impact of activities.

Definitions

"Nature of Activities" refers to the complexity of the work and the requirement for independent action. The extent is measured in terms of the judgement and initiative required to identify and recommend solutions to problems, the availability of direction and the difficulty in determining the implications of possible courses of action.

"Impact of Activities" refers to the effect of proposals, decisions and recommendations on organizations, operations, systems or practices studied.

Notes to Raters

The four degrees of the Impact of Activities element are illustrated by the bench-mark position descriptions. The following characteristics of the work are to be considered in determining a tentative degree for this element:

1. The size and nature of the organization served. "Size and nature" refers to such considerations as resources affected, diversity or specialized characters of operations, degree of centralization or decentralization of functions, and the complexity and interrelationship of systems and procedures.
2. The extent to which the position has the effective recommending authority, which is usually related to the level of the position in the organization.
3. The effects of recommendations on the operating practices of organizations.

These characteristics are only an indication of the impact of activities of the position, and the whole context within which the work is performed is to be considered in establishing a tentative degree of the element. The job as a whole is then to be compared with the bench-mark position description exemplifying the degree of impact that has been tentatively established and with the bench-mark position descriptions immediately above and below that degree.

RATING SCALE - NATURE AND IMPACT OF ACTIVITIES

Impact of Activities	NATURE OF ACTIVITIES			
	Work is performed within detailed and readily applicable practices and techniques. Some initiative and judgement are required in their application and in the conduct of routine investigations, fact-finding and compilation of information.	Work is performed within the framework of established practices, techniques and precedents. Initiative and judgement are required in the conduct of more complex investigations, fact-finding and compilation of information and in the evaluation of possible courses of action.	Work is performed within the framework of general guidelines or principles. Initiative and judgement are required in the identification and resolution of problems which lack precedent or are difficult to define.	Work is performed within the framework of broadly defined objectives or policies. Initiative and judgement are required in the development of new concepts and alternative strategies in devising solutions to complex problems in diverse situations.
	A	B	C	D
	70	116	162	
1	1. Forms Analyst and Designer	2. Methods and Procedures Analyst 3. Management Analyst		
	117	163	209	255
2		4. Senior Forms Analyst	5. Management Consultant	
	164	210	256	302
3			6. Senior Management Consultant 7. Senior Analyst	9. Project Manager
		257	303	350
4				8. Consultant

MANAGERIAL RESPONSIBILITY FACTOR

This factor measures the requirement to allocate and use effectively financial, material and human resources to develop and implement improvements in organizations, methods and practices, and their related administrative activities.

Notes to Raters

The following characteristics of the work are to be considered along with the degree definitions in determining a tentative rating for this factor: planning, organizing or coordinating work; selecting, coordinating and directing the work of project teams, organizations, committees and task forces; and appraising performance and determining the effectiveness of the work force.

RATING SCALE - MANAGERIAL RESPONSIBILITY

Degree Definitions	Degree Points	Bench-mark Position Descriptions
Responsibility is primarily for own work. There is an occasional requirement to coordinate the work of support staff in organizing routine information or data as well as to give instructions or demonstrate work methods, monitor and report on day to day activities.	A 30	1. Forms Analyst and Designer 2. Methods and Procedures Analyst 3. Management Analyst
Responsibility for own work and as a Team Leader when required. Plans and assigns work to team members and coordinates their activities. Also monitors and reports on day to day activities. Provides guidance and technical supervision to assigned resources. Evaluates performance of team members when required.	B 70	5. Management Consultant 6. Senior Management Consultant 8. Consultant
Continuous responsibility as a Team Leader or supervisor to plan, organize and coordinate resources. Identifies resource requirements, selects and coordinates work assignments of others. Evaluates performance of subordinates.	C 110	4. Senior Forms Analyst 7. Senior Analyst
Continuous responsibility as a Project or Line Manager. Coordinates work through Team Leaders or supervisors. Identifies terms of reference, external and internal resources. Selects staff and allocates resources. Selects assignments, assigns work, coordinates activities and resources. Appraises and evaluates staff performance. Determines effective utilization of staff resources.	D 150	9. Project Manager

INTERPERSONAL COMMUNICATIONS FACTOR

This factor measures the degree of difficulty and importance of the interpersonal communications that occur as an integral part of the work and includes the requirements to work and communicate with others in person, by telephone or in writing.

Notes to Raters

Communications with immediate supervisor and subordinates are not to be considered.

RATING SCALE - INTERPERSONAL COMMUNICATIONS

Degree Definitions	Degree Points		Bench-mark Position Descriptions
To give details, provide explanations, discuss, obtain co-operation.	1	20	1. Forms Analyst and Designer 2. Methods and Procedures Analyst 3. Management Analyst
To provide substantial advice or guidance, obtain agreement for all phases of studies or projects, provide management with documented justifications for study or project findings and recommendations.	2	60	4. Senior Forms Analyst 5. Management Consultant
To persuade, influence senior management to accept recommendations which have significant management implications and to negotiate their implementation.	3	100	6. Senior Management Consultant 7. Senior Analyst 8. Consultant 9. Project Manager

BENCH-MARK POSITION DESCRIPTION INDEX

<u>BM #</u>	<u>Descriptive Title</u>	<u>Expertise</u>	<u>Nature and Impact of Activities</u>	<u>Managerial Responsibility</u>	<u>Interpersonal Communications</u>	<u>Total</u>	<u>Level</u>
1.	Forms Analyst and Designer	A/80	A1/70	A/30	1/20	200	1
2.	Methods and Procedures Analyst	B/160	B1/116	A/30	1/20	326	2
3.	Management Analyst	B/160	B1/116	A/30	1/20	326	2
4.	Senior Forms Analyst	C/240	B2/163	C/110	2/60	573	3
5.	Management Consultant	C/240	C2/209	B/70	2/60	579	3
6.	Senior Management Consultant	D/320	C3/256	B/70	3/100	746	4
7.	Senior Analyst	D/320	C3/256	C/110	3/100	786	4
8.	Consultant	E/400	D4/350	B/70	3/100	920	5
9.	Project Manager	E/400	D3/302	D/150	3/100	952	5

BENCH-MARK POSITION DESCRIPTIONS

Bench-mark position descriptions are to provide raters with guidance in the interpretation and application of the rating plan. They were developed at the time this standard was updated to provide examples of specific job features that illustrate the category and group inclusions as well as the various factors and their elements.

BENCH-MARK POSITION DESCRIPTION

Bench-mark Position Number: 1

Level: 1

Descriptive Title: Forms Analyst and Designer

Point Rating: 200

Summary

Reporting to the Head, Forms Management, analyzes information relating to forms projects, develops and designs new forms and improves or redesigns existing forms for headquarters and the regions. Participates in the creation and maintenance of the forms inventory system.

Duties% of Time

Analyzes assigned material relating to requests for new or revised forms. Discusses the objectives of the project with appropriate departmental officials. Gathers additional information and analyzes data by the use of forms analysis spread sheets and recurring data analysis sheets. Develops new and revised design specifications as required. Prepares form proofs and presents them for approval. 60

Analyzes assigned forms files as part of the continuing review of the forms inventory. Reports functional duplication and inconsistent practices in writing. Identifies design and procedural weaknesses in forms and systems and recommends action for correction. 20

Ensures that all forms are included and properly coded in the forms inventory system. Verifies that procedures for each form and for the total system are current in a Reference Manual. 10

Reviews published material relative to forms management from both within and outside the government. Participates as a forms specialist team member in studies, projects or committees as required. 10

SpecificationsDegree/
PointsExpertise

A/80

A knowledge of the analysis of forms procedures and forms design techniques is required in order to collect and analyze relevant information and to make recommendations concerning forms production and use. It is also necessary to have a basic knowledge of the objectives and operations of the organization in which the request or desired modification originated.

Nature and Impact of Activities

A1/70

Nature

The work requires the application of standard forms analysis practices and techniques in gathering and reviewing appropriate material and developing forms design specifications while carrying out assigned forms projects.

Impact

Recommendations concerning problems in forms design or procedural weaknesses that require remedial action are made to the Head, Forms Management and can affect the efficiency and economy of departmental forms production and use.

Managerial Responsibility

A/30

There is no responsibility for the work of others.

Interpersonal Communications

1/20

Interaction is required with departmental officials to obtain their cooperation and participation in forms projects. This includes both oral and written communication with the originator to request additional information, to provide details and explanations concerning standards and specifications relative to forms construction and production and to discuss proposed forms and forms systems.

BENCH-MARK POSITION DESCRIPTION

Bench-mark Position Number: 2

Level: 2

Descriptive Title: Methods and Procedures Analyst

Point Rating: 326

Summary

Reporting to the Assistant Director, Systems Development, participates in systems development projects headed by a Systems Analyst. Analyzes office practices and procedures in client organizations in relation to new systems proposals. Assists in the design, development and implementation of electronic data processing (EDP) systems and in post-implementation reviews.

Duties% of Time

Analyzes policies, objectives, goals, trends in workloads and information needs of the client organization. Conducts fact-finding interviews and determines system application requirements. Prepares Data-Flow Diagrams of data flows, processes and storages used or required. Identifies inefficiencies and opportunities for expansion of capacity and scope of work. Suggests alternative methods of accomplishing the required objectives within the stated limitations. Assists in feasibility and cost-benefit studies of proposed alternatives and in implementation planning.

20

Designs input forms, screen formats and report layouts. Describes system application logic and rules using structured techniques such as pseudo-code, base code and decision trees and tables. Develops manual procedures to interface with the automated system. Designs test data for all system requirements and conditions. Develops user training materials and conducts training sessions of the proper use of hardware and software. Assists users with any problems encountered in the new system.

65

Reviews original requirements definitions in relation to current needs and identifies new requirements. Examines problem cases, time and space utilization and operational efficiency and effectiveness. Prepares written reports of deficiencies and areas of potential improvement.

15

SpecificationsDegree/
PointsExpertise

B/160

The work requires good knowledge of EDP systems analysis including such practices and techniques as data flow charting, cost-benefit analysis and feasibility and application studies as well as good knowledge of the utilization of EDP systems including microcomputers. A good knowledge of the objectives and operations of the client organization is also required. This knowledge is needed in order to collect and analyze appropriate data and report findings relating to systems proposals, development and implementation.

Nature and Impact of Activities

B1/116

Nature

The work requires participation in the identification and resolution of systems development problems. It is necessary to apply appropriate study techniques, analyze a range of data and make recommendations of automation alternatives, training requirements and documentation procedures.

Impact

Recommendations are made to an EDP Systems Analyst and contribute to the quality of the systems developed as well as to the reduction of costs. Decisions also affect the extent to which user requirements are met.

Managerial Responsibility

A/30

Responsibility is primarily limited to own work.

Interpersonal Communications

1/20

The work requires discussions with various EDP users and potential users in order to determine client needs with regard to system development and improvements. It is also necessary, in specifying and testing systems, to obtain the cooperation of users who may be resistant to automation. In addition, there is a requirement to explain the proper use of the hardware and software during user training sessions.

BENCH-MARK POSITION DESCRIPTION

Bench-mark Position Number: 3

Level: 2

Descriptive Title: Management Analyst

Point Rating: 326

Summary

Reporting to the Senior Management Analyst, plans and conducts assignments in the fields of organization analysis, systems and procedures analysis, operations research and work study in a number of regional and district offices. Participates as a member of committees in national projects and conducts studies in other regions.

Duties% of Time

Participates in discussions with management concerning the identification and clarification of organizational and systems and procedures problems and the formulation of the terms of reference for proposed studies. Plans and estimates resource requirements and time schedules for proposed studies or segments of proposed projects for which responsibility has been assigned. Applies appropriate study techniques. Interviews staff at all levels concerning current methods and procedures. Analyzes pertinent information from selected documents. Determines and predicts levels of production of groups or individuals. Analyzes workplace layout and telephone requirements, forms and reporting systems, and office equipment requirements. Develops and evaluates alternative methods, systems or procedures using cost benefit or other types of analysis. Prepares a report of the findings, the evaluation of alternatives and recommended courses of action. Prepares and makes presentations to managers concerned with the review. Provides support in the negotiation of the acceptance of recommendations by line managers. Participates in the implementation of recommendations.

60

Participates as a member of committees in major projects at the national level or in other regions. Provides technical knowledge, applies techniques, performs analyses and makes recommendations as assigned by the committee chairperson.

30

Provides ad hoc information to management concerning organizational changes and improvements in human resources utilization and methods and procedures. Discusses developments in the management services field with management analysts in other federal and provincial departments and private organizations.

10

SpecificationsDegree/
PointsExpertise

B/160

It is necessary to have a knowledge of a number of practices and techniques including work measurement, method study, systems and procedure charting, organization charting, workplace layout analysis and cost-benefit analysis in order to plan and conduct assignments in the fields of organizational analysis, systems and procedures analysis, operations research and work study and make appropriate recommendations. A good knowledge of the objectives of branch programs and associated administrative services is also required.

Nature and Impact of Activities

B1/116

Nature

The work requires participation in the identification and clarification of problems to be studied, participation in the establishment of terms of reference for proposed studies, the application of appropriate study techniques, the assessment of alternative courses of action and the development of recommendations. While priorities are established and schedules approved by the Senior Management Analyst, the studies are carried out with a minimum of direction.

Impact

Recommendations require the concurrence of the Senior Management Analyst. Proposed changes in systems, procedures, methods, organization and office equipment selection can have a significant impact on the utilization of resources, reduction of operating costs and service to the public in regional and district offices.

Managerial Responsibility

A/30

There is a requirement to provide guidance and training to more junior employees as well as to employees working on special assignments.

Interpersonal Communications

1/20

The work requires interaction with management representatives from the area under review to discuss the terms of reference for proposed studies, obtain and provide necessary details during the conduct of the study and to present the final results. It is also necessary to communicate with all levels of employees to explain the nature of the study and to gain their cooperation in gathering relevant information and data.

BENCH-MARK POSITION DESCRIPTION

Bench-mark Position Number: 4

Level: 3

Descriptive Title: Senior Forms Analyst

Point Rating: 573

Summary

Reporting to the Head, Publishing and Forms Management, plans, organizes and implements the operations of the department's forms management program. Promotes the program throughout the department. Monitors the program and initiates and implements improvements. Supervises the Forms Management Unit.

Duties% of Time

Provides a department-wide forms analysis and design service. Oversees the analysis of proposed forms. Ensures that proposed forms meet the requirements of the department, branch and concerned staff and that new forms are required for a legitimate purpose. Makes suggestions for form improvements. Discusses cost estimates for proposed forms projects with managers and presents lower cost alternatives as necessary. Implements a system for the annual review of each form and participates in the review of forms. Verifies that the computerized forms inventory database has accurate and up-to-date profiles of all departmental forms. Interprets and applies the requirements of all government programs applicable to forms including Official Languages, Human Rights and the Federal Identity Program. Verifies all departmental forms in relation to specified design, typesetting, and printing quality levels. Controls expenditures and the acquisition, use and disposal of equipment. Implements and evaluates the operation of a computer forms design system. Analyzes, develops and implements forms policies and procedures. Drafts new directives, procedures and amendments. Consults with forms analysts and production experts in other government departments and private industry concerning such matters as production methods, costs and formats.

45

Provides training, advice and direction to forms coordinators in each branch at headquarters and in each region. Meets with managers to explain the forms management program. Discusses problems relating to forms and procedures analysis and forms production and use at departmental and interdepartmental meetings. Solicits and evaluates suggestions from employees for forms improvements.

20

Conducts paperwork simplification studies on request and prepares reports of results. Monitors forms implementation projects and reports on progress to managers concerned. Prepares an annual report on forms usage for each branch and region. Plans, analyzes, recommends and implements the use of new technologies and equipment to improve forms and forms services. Analyzes and evaluates audit reports.

20

Plans and assigns the work of the Forms Management Unit. Arranges for contractors to handle peak loads. Sets objectives, priorities and target dates. Provides advice and guidance and resolves problems. Reviews and evaluates work performance. Implements established personnel policies in the unit.

15

Specifications

Expertise

C/240

The work requires a comprehensive knowledge of the principles and techniques of forms management as well as of the practices related to the production of forms. Considerable knowledge of the electronic design of forms is also necessary along with good knowledge of automated information storage and retrieval equipment and systems. In addition, there is a requirement for knowledge of the application of such techniques as cost-benefit analysis, paperwork flow diagrams and procedure flow charts. A good knowledge of departmental policies, objectives and operations is also required. This knowledge is necessary in planning, organizing and conducting forms analysis and design projects, in analyzing forms usage and paperwork simplification data and in recommending improvements to the forms management program.

Nature and Impact of Activities

B2/163

Nature

The work requires the resolution of problems related to the analysis, design, production and implementation of forms. Recommendations are made to departmental officers on all aspects of forms design, usage and costs and on ways of improving forms systems and procedures. While forms analysis and design services are based on established practices and techniques, it is necessary to evaluate the feasibility of new technologies and equipment in recommending improvements and changes in procedures.

Impact

The work requires planning, organizing and implementing the operations of the forms management program which is department-wide and makes a vital contribution to the efficiency and effectiveness of departmental operations and administration. Implementation of the recommendations, which are made to the Head, Publishing and Forms Management, result in standardization and improvement of forms and processing methods, reduction of printing costs and elimination of unnecessary administrative time. This not only reduces financial and resource expenditures but also improves the quality of service to the public. Recommendations also affect the acquisition and disposal of equipment necessary for the design and production of forms and forms systems. There is responsibility for overseeing expenditures of over \$300,000 annually.

Managerial Responsibility

C/110

The work requires the supervision of a unit consisting of two forms analysts and a designer. This includes the planning and organization of resources, the coordination of work assignments and the evaluation of performance.

Interpersonal Communications

2/60

The work requires communication with branch and regional managers to give advice on proposed forms projects and present possible alternatives in order to lower costs. There is a requirement to promote recommendations for the improvement of forms and related systems and to obtain managers' agreement on all aspects of projects.

BENCH-MARK POSITION DESCRIPTION

Bench-mark Position Number: 5

Level: 3

Descriptive Title: Management Consultant

Point Rating: 579

Summary

Reporting to the Chief, Management Practices, participates in management consulting and systems development projects headed by a Senior Consultant and conducted throughout the department. Plans, organizes, co-ordinates and controls selected assignments. Provides an advisory service to management.

Duties% of Time

Discusses the nature of problems relating to management consulting projects with a Senior Consultant and senior officials and develops strategies to gain managers' acceptance, understanding and desire for change. Conducts preliminary surveys and management reviews to clarify problems. Assists in the development of terms of reference of projects which define the problems, the approach to be taken and a work plan giving consulting and client resource requirements and target dates for different phases of the project. Determines study techniques and carries out the various phases of the project. Develops optional solutions to identified problems and prepares documentation of the analysis and subsequent implementation plan. Makes oral and visual presentations to gain management acceptance.

45

Discusses management information problems along with organization, objectives and management processes with senior officials. Identifies their information system requirements and prepares a User Requirements Specification. Participates in a feasibility study which includes the analysis of all relevant data, procedures and systems, the evaluation of all possible manual and automated solutions to identified problems and recommendations for the optimum solution. Contributes to the development of a Functional Specification for the accepted system. Provides input to different phases of the department's system development process.

25

Carries out selected consulting projects and determines the level and expertise of resources required to meet management objectives. Establishes goals acceptable to management and achievable by the project team. Assigns tasks, schedules the various phases, co-ordinates interrelated studies, monitors work and evaluates performance. Informs management of project progress and resolves any problems. Makes presentations at management committee meetings and discusses optional solutions. Develops formal reports of results.

15

Responds to requests from all levels of management for advice and assistance in resolving problems not associated with consulting assignments. Carries out research relating to management philosophies and techniques for implementation in client areas.

15

Specifications

Expertise

C/240

A good knowledge of organization analysis, systems and procedures analysis, operations research and information systems analysis including the application of such techniques as organization design, feasibility studies, impact analysis, requirements analysis, cost-benefit analysis and resource utilization planning and control is required in order to determine the approach, plan and organize management improvement projects, analyze results and summarize findings. This also requires knowledge of the objectives, policies, operations and long-term plans of the organization under study.

Nature and Impact of Activities

C2/209

Nature

There is a requirement to arrive at optimum solutions to diverse problems concerning changes in methods and procedures, organization structures, policy and management information systems. It is necessary to identify the nature of problems, establish terms of reference for selected studies, determine and modify study techniques, develop approaches from a variety of options, establish priorities and target dates for different phases of projects and select report contents and format. While the approach, method and recommendations as well as project completion dates are discussed with a Senior Consultant, the work is carried out without any additional review.

Impact

Recommendations are made to senior departmental officials upon discussion with a senior consultant. Implementation of recommendations can result in redistribution of work among staff, changes in organizational structures and management information systems, and generally improved utilization of financial, material and personnel resources.

Managerial Responsibility

B/70

There is a requirement to lead a project team composed of one or more analysts and participating client personnel in carrying out specific consulting assignments.

Interpersonal Communications

2/60

It is necessary to communicate with client managers at all levels to discuss managerial problems, to ensure the manager's familiarity with the progress of projects and to gain approval of any alterations at critical stages. There is responsibility for determining the format and contents of project reports that is most likely to gain management's acceptance of recommendations. Advice must be provided on problems arising from changing philosophies, organization or functions caused by modifications in legislation, regulations or public demands and affecting the operations, procedures and utilization of resources.

BENCH-MARK POSITION DESCRIPTION

Bench-mark Position Number: 6

Level: 4

Descriptive Title: Senior Management Consultant

Point Rating: 746

Summary

Reporting to the Director, Management Consulting and Administrative Practices Division, nizes, directs, plans, orga controls and conducts studies to identify and analyze organizational, l and systems, operationa managerial problems for senior management clients. Leads and n major coordinates teams engaged i projects. Develops solutions to problems for client managers entation. and assists with the implem Conducts organizational reviews.

Duties% of Time

Identifies problem areas through consultations with client management and recommends the role and involvement of the division in developing solutions. Undertakes preliminary analysis and determines the terms of reference (scope, objectives, resources, timeframes) of the project with senior officials. Develops plans and operating methods and procedures for studies. Identifies the extent, kind and source of relevant data to be analyzed and the requirement for specialist or technical expertise. Recommends the personnel, financial and other resources required and determines the need for contractors. Examines relevant aspects of the client organization such as its legislative base, mandate, assigned responsibilities, regulations and directives governing its operations and the level of satisfaction with services provided. Collects pertinent facts regarding client activities and the organization structure. Analyzes data gathered using a variety of techniques.

20

Develops project objectives and terms of reference with analysts and departmental personnel engaged in major projects. Plans organization and division of work to be done by project team. Develops detailed schedules and target dates for completion of project phases with team members. Assesses the implementation of changes in the terms of reference. Coordinates the activities and reviews progress of the project team members. Prepares written and oral progress reports for senior management. Reviews completed work of team members. Develops integrated solutions to problems and compiles and edits formal project reports.

20

Makes presentations to senior management and discusses the implications of proposed changes with them and with the appropriate central agency as required. Develops an integrated plan and schedule for the implementation of recommendations accepted by management. Provides briefing and training to employees on new systems or processes. Establishes implementation measurement and assessment criteria. Monitors the progress of implementation activities and adequacy of changes and makes appropriate adjustments.

20

Reviews existing organization concepts and identifies overlapping managerial responsibilities, program interfaces and gaps in program interrelationships and determines the resulting impact on the structure of the department. Develops and promotes an understanding of the differences in organization structuring and makes appropriate recommendations to senior management regarding organization change.

20

% of Time

Provides advice concerning specific problems to management on short notice. Provides guidance to managers regarding the use of private consulting firms and assists them in determining the scope of the project, activities to be performed, resources required, project schedule, evaluation of contract bids and review of project recommendations. Conducts research and develops projects to apply and test new developments in management and organization theory.

20

Specifications

Degree/
Points

Expertise

D/320

The work requires a comprehensive knowledge of the fields of systems and procedures analysis, work study, operations research and organization analysis in order to select and apply a wide range of management analysis techniques such as systems and procedures charting, work flow analysis, cost-benefit analysis and organization design. It is also necessary to have a good knowledge of departmental objectives, policies, operations and long-term plans to identify problem areas in the client organization within the departmental context, develop appropriate project plans, coordinate and conduct the analysis of relevant complex data, formulate acceptable alternatives and determine the optimal solutions to problems for presentation to management.

Nature of Impact Activities

C3/256

Nature

The work requires the identification and resolution of a variety of systems, operational, organizational and managerial problems or deficiencies. There is a requirement to recommend the nature of the project to be undertaken, to develop the terms of reference, to identify the range of data to be analyzed and methodology to be utilized, to determine the expertise required to complete the project, to develop schedules and target dates for project phases, to develop integrated solutions to problems, to assess their impact and to compile project reports.

Impact

Recommendations concerning project findings are made to senior departmental managers up to the Assistant Deputy Minister level subject only to a general review by the Director, Management Consulting and Administrative Practices. These recommendations include such proposals to clients as changes in legislation, policy and directives, new program and operational planning methods, improved systems and procedures for the administration of programs, modified control and reporting procedures, changed division of responsibility, interrelationship of functions, delegation of authority and amended organization structure. Implementation of these proposals can affect program budgets and services to the general public, industry and private institutions.

Managerial Responsibility

B/70

There is a requirement to lead and coordinate teams of analysts and departmental personnel engaged in major projects as well as to conduct projects as the sole resource depending on the nature of the studies to be done.

Degree/
PointsInterpersonal Communications

3/100

The work requires consultations with senior managers of the department to identify problems areas to be studied and to establish project objectives, terms of reference and resources requirements. The support and cooperation of senior management must also be obtained in gaining acceptance of proposed recommendations and implementing significant changes in their organizations which can have considerable impact on program budgets and delivery.

BENCH-MARK POSITION DESCRIPTION

Bench-mark Position Number: 7

Level: 4

Descriptive Title: Senior Analyst

Point Rating: 786

Summary

Reporting to the System Implementation and Coordination Section Head, plans, develops, organizes and conducts a range of studies relating to automated data processing (ADP) problems. Leads and coordinates project teams. Recommends systems solutions to senior officials and co-ordinates implementation.

Duties% of Time

Examines the basis for the objectives and operations of the organization and ascertains operational priorities. Undertakes a preliminary analysis and establishes terms of reference of project with senior officials. Reviews regulations, directives and reports of the organization. Studies existing management information systems, practices and policies. Identifies the extent, kind and source of relevant data and directs the collection of pertinent facts. Analyzes data and determines the causes of management problems and operational deficiencies. Develops alternatives and recommends solutions. Prepares formal reports and presentations on completed studies.

45

Develops and explains the objectives and terms of reference of studies to the project team. Plans the organization and division of work and develops detailed schedules and target dates for the various phases with project team members. Advises team members on problems during the study. Identifies the need for significant changes in the terms of reference and assesses implications. Coordinates team activities, reviews progress and prepares written and oral progress reports. Develops integrated solutions to management problems with team members and presents conclusions to senior officials. Compiles and edits formal project reports. Develops integrated plans and schedules for implementation in the organization with team members and senior officials. Evaluates performance of team members.

35

Plans, develops, promotes and implements training programs to introduce new techniques or systems to the organization. Plans and organizes pilot projects and coordinates implementation operations. Undertakes research projects, writes papers and presents lectures. Initiates projects to test new developments.

20

SpecificationsDegree/
PointsExpertise

D/320

A thorough knowledge of information systems analysis and planning techniques is required along with comprehensive knowledge of the principles and application of other systems and procedures, organization analysis and operations research techniques. It also requires an in-depth knowledge of ADP including information system design, application software, proprietary software, operating systems, hardware and data communications. In addition, it is necessary to have good knowledge of the objectives, operations and management practices of the department. This knowledge is necessary to understand, define and analyze management information system and ADP problems, to coordinate and conduct studies, and to develop and present proposed solutions.

Nature and Impact of Activities

C3/256

Nature

It is necessary to plan, develop and implement a wide range of ADP-oriented management studies and projects involving major changes and the application of new developments to the department.

Impact

Recommendations are made to senior departmental officials subject only to general review by the Section Head. Implementation of changes in the resolution of management information problems can affect departmental functions or services that may have an impact on the public, business or industry.

Managerial Responsibility

C/110

The work requires ongoing responsibility for the coordination and supervision of project teams composed of one or more analysts and/or departmental personnel assigned for the duration of each project. The number and size of teams corresponds to the number and nature of projects undertaken at any particular time.

Interpersonal Communications

3/100

Meetings are held with senior officials of the department to discuss and gain acceptance of the terms of reference of studies that identify and analyze their ADP-oriented management information problems. It is necessary to persuade managers to implement recommended improvements which can result in major changes affecting government functions or services when there may be resistance to change.

BENCH-MARK POSITION DESCRIPTION

Bench-mark Position Number: 8

Level: 5

Descriptive Title: Consultant

Point Rating: 920

Summary

Reporting to the Director, General Management Consulting, plans, organizes, and undertakes management consulting studies for federal government departments, agencies, Crown corporations, international organizations and the governments of foreign countries. Leads and coordinates the work of project teams. Conducts practical and theoretical research. Undertakes promotional activities on behalf of the Branch.

Duties% of Time

Analyzes the need for consulting studies of client organizations, systems, policies, programs and activities, cross-governmental functions and management and administration problems. Determines management consulting involvement and participates in the development of terms of reference with clients. Develops criteria and standards of performance for study objectives. Examines the legislative basis of objectives and operations of the organization. Determines authorities and priorities for policies, systems, programs and operations and evaluates relevant regulations, directives and reports. Assesses existing management practices and approaches and determines their effect on the organization and its problems as well as the potential for improvement. Identifies the sources, extent, kind and relevance of information and data and gathers it through surveys, questionnaires or interviews or designs other approaches. Analyzes information and data using appropriate analytical methods and techniques. Develops strategic workable options to resolve problems and recommendations for action. Makes formal presentations on alternatives and explains proposed changes, their impact and potential improvement of client situations. Formalizes study findings, conclusions and recommendations in a report to clients. Develops integrated plans for implementation of approved changes with clients and participates in implementation as agreed upon with them.

60

Develops project plans for the organization and management of project team work and finalizes with clients. Selects contract consultants and client organization staff and assigns to project work. Advises project team members on specific problems and solutions. Directs the collection, analysis and use of data and information. Prepares and presents progress reports. Identifies and assesses the need for modification to the terms of reference and negotiates changes. Develops conclusions with team members and leads the analysis and assessment of recommendations. Evaluates performance of team members.

20

Conducts practical and theoretical research in public administration and management practice and in at least one area of specialization. Initiates and undertakes projects to develop and test new consulting tools, techniques and approaches. Writes articles for publication in management and professional journals.

10

Analyzes management trends in the federal, provincial and international sectors and identifies potential for management consulting services. Participates in the formulation of business, product and market development plans, strategies and programs for management consulting services. Develops a network of contacts in the public sector and undertakes promotional activities with potential clients.

10

Specifications

Expertise

E/400

The work requires a thorough knowledge of organization and methods principles, theories, practices and techniques along with consulting skills to identify problems, develop project plans and activities and provide practical solutions and recommendations to a wide range of client organizations. There is also a requirement for a consulting specialty (such as management information systems) in order to lead specific projects requiring unique expertise. In addition, sound knowledge of the legislative basis for the operations and management practices of the public sector is necessary.

Nature and Impact of Activities

D4/350

Nature

The work requires being the lead person with clients for projects involving all levels of the organization or interrelated organizations. Recommendations are made with regard to the planning, development, evaluation, design and implementation of major changes in the programs, operations, structures and activities of client organizations. There is a requirement to develop new consulting and management tools, techniques and approaches through both research and consulting practice in order to contribute to the improved performance of client organizations.

Impact

Consulting assignments are carried out for senior executives primarily up to the Assistant Deputy Minister level but may also be at the Deputy Minister level federally, provincially and internationally. There is a requirement to make recommendations directly to clients subject only to a general review by the Director or Assistant Director. These recommendations are for actions encompassing legislation, policy, programs, systems, productivity, operations and processes and responding to a wide spectrum of problems in the public sector nationally and internationally. As all work is done on a full cost recovery, fee-for-service basis, client satisfaction is essential to avoid serious financial repercussions.

Managerial Responsibility

B/70

It is necessary to lead and coordinate the work of teams of contract consultants and client organization staff when required by the size and nature of the projects undertaken.

Interpersonal Communications

3/100

The work requires the provision of objective advice and guidance to the most senior personnel of client organizations often involving new programs and approaches, changing long-standing management practices and putting management improvement programs into place. There is a need to overcome resistance to change, reach compromises and generate acceptance of recommendations being made.

BENCH-MARK POSITION DESCRIPTION

Bench-mark Position Number: 9

Level: 5

Descriptive Title: Project Manager

Point Rating: 952

Summary

Reporting to the Director, Management Consulting Services, plans, organizes, directs, controls and co-ordinates the work of a number of project groups engaged in studies that identify and analyze operational and management problems upon request and recommends solutions to senior officials. Participates in the direction of the Management Consulting Services Directorate.

<u>Duties</u>	<u>% of Time</u>
---------------	------------------

Participates in consultations with senior officials to identify problems and to recommend appropriate involvement of the Management Consulting Services Directorate. Discusses and establishes objectives and terms of reference of proposed projects with senior officials. Develops plans, operating methods and procedures and obtains their agreement concerning final project plans. Collects pertinent facts, analyzes relevant data, develops solutions to management problems and documents results for presentation to senior officials.	25
---	----

Negotiates resources including the secondment of departmental personnel for large-scale projects. Selects external management consultants when necessary and negotiates their financial conditions. Assigns these resources or section staff to tasks or segments of projects and approves terms of reference and schedules for each segment. Provides advice and guidance and determines special approaches and techniques when appropriate. Co-ordinates the activities of teams and monitors progress. Guides and assists teams in the development of proposals and recommendations. Reviews and evaluates interim and final reports. Assesses the implications of recommendations and makes presentations to senior officials. Provides advice and assistance to them in effecting implementation.	45
--	----

Participates as a member of the Directorate Management Committee. Describes and interprets the range of services offered by the directorate. Contributes to the development of departmental policy in the delivery of management consulting services and to the establishment of project priorities. Supervises consultants, recruits staff, participates in training and development of staff and prepares performance appraisals.	20
---	----

Provides ad hoc advice to management in resolving problems on short notice. Serves on training advisory committees and participates in the development and conduct of management improvement training programs. Carries out research and development to determine improved methods of meeting the needs of the client.	10
--	----

<u>Specifications</u>	<u>Degree/ Points</u>
-----------------------	---------------------------

<u>Expertise</u>	<u>E/400</u>
------------------	--------------

The work requires a thorough knowledge of organization and methods principles, theories, practices and techniques and of the methods used in conducting major management studies of complex departmental functions, operations, organization and management systems and practices. It also requires a comprehensive knowledge of government administrative

policies and practices, their legislative basis and their interrelationship with departmental policies and operations. This knowledge is needed to plan and coordinate major departmental studies at all levels of the organization and to develop solutions to complex management problems.

Nature and Impact of Activities

D3/302

Nature

The work involves the development of solutions to problems involving complex changes in departmental policy and the achievement of the department's primary objectives. In order to arrive at acceptable solutions, it is necessary to organize and direct a wide range of management consulting studies which may include the application of new concepts and developments in management improvement principles and practices.

Impact

Recommendations are presented on a confidential basis to senior departmental officials or to the deputy head subject to only a general review by the Director. Decisions resulting from studies are concerned with important changes in overall policy on matters affecting the department, organization structure, delegation of authority, assignment of authority for major departmental functions, reassignment of responsibility between units and programs and services that may have an impact on the public, business or industry.

Managerial Responsibility

D/150

It is necessary to direct, control and coordinate a number of project teams composed of a Team Leader and one or more directorate consultants and analysts, staff seconded from other areas of the department and at times private consultants retained by the department and to supervise project teams directly depending on the size, nature and complexity of each project. There is also an on-going responsibility to participate in the direction and supervision of the work of the Management Consulting Services Directorate.

Interpersonal Communications

3/100

There is a requirement to gain the confidence and cooperation of senior departmental officials up to the Deputy Minister level in planning and conducting projects. It is also necessary to persuade them to accept major management improvement proposals involving management practices, operating methods and organizational structures as well as to implement changes in departmental policy, programs and services.

Degré/ Points	Particularités	Compétences professionnelles
------------------	----------------	------------------------------

Le travail exige des connaissances approfondies des principes, des théories, des pratiques et des techniques concernant l'organisation et les méthodes ainsi que des approches utilisées pour mener des études d'envergure en gestion des fonctions complexes, des opérations, des systèmes et des pratiques organisationnels et gestionnels complexes du ministère. Il faut également avoir une grande connaissance des politiques et des pratiques administratives gouvernementales, des textes de loi sur lesquels elles sont fondées, ainsi que de leurs liens avec les politiques et opérations ministérielles. Ces connaissances sont essentielles pour planifier et coordonner les principales études du ministère à tous les niveaux de l'organisation et pour trouver des solutions aux problèmes complexes de gestion.

Nature et répercussions des activités

D3/302

Nature

Le travail exige l'élaboration de solutions aux problèmes, c'est-à-dire savoir apporter des changements complexes à la politique ministérielle, et l'atteinte des principaux objectifs du ministère. Afin de trouver des solutions acceptables, il faut organiser et diriger une vaste gamme d'études de consultation en gestion qui peuvent reposer sur l'application de nouveaux concepts et de faits nouveaux dans les principes et les pratiques d'amélioration de la gestion.

Répercussions

Le travail exige la présentation de recommandations de façon confidentielle aux hauts fonctionnaires du ministère ou à l'administrateur général, sous réserve de l'examen général du directeur. Les décisions découlant des études portent sur d'importants changements à la politique globale du ministère, sur la structure organisationnelle du ministère, sur la délégation de pouvoirs, sur l'attribution de pouvoirs pour les principales fonctions du ministère, et sur la réaffectation des responsabilités entre les services et les programmes qui ont des répercussions sur le public, les entreprises et les industries.

Responsabilité de gestion

D/150

Le travail exige de diriger, de contrôler et de coordonner un certain nombre d'équipes de projets composées d'un chef et d'un ou de plusieurs conseillers et analystes de la division, d'employés détachés d'autres divisions du ministère et, à l'occasion, de conseillers privés dont le ministère a retenu les services, et de superviser des équipes de travail, en fonction de la taille, de la nature et de la complexité de chaque projet. Il faut également participer à la direction et à la supervision de la Direction des services de consultation.

Communications interpersonnelles

3/100

Le travail exige de gagner la confiance des hauts fonctionnaires du ministère, le sous-ministre compris, et d'obtenir leur collaboration pour planifier et mener des projets. Il faut également les persuader d'accepter les principales propositions visant à améliorer les pratiques de gestion, les méthodes d'exploitation ou les structures organisationnelles. Il faut également les persuader d'apporter des changements à la politique, aux programmes et aux services du ministère.

DESCRIPTION DU POSTE-REPÈRE

Numéro du poste-repère:	Titre descriptif: Gestionnaire de projets	Résumé
5	Cotation numérique: 952	Relevé du directeur des Services de consultation en gestion, planifier, organiser, diriger, contrôler et coordonner le travail d'un certain nombre de groupes d'études qui visent à déterminer et à analyser, sur demande, les problèmes opérationnels et les problèmes gestionnels et recommander des solutions à la haute direction. Participer à la direction de la Direction des services de consultation.
% du temps		Fonctions

Collaborer avec des hauts fonctionnaires pour déceler les problèmes et recommander

l'intervention appropriée de la part de la Direction des services de consultation en gestion. Aborder et établir les objectifs et les mandats des projets avec les hauts fonctionnaires. Elaborer des plans, des méthodes et des procédures d'exploitation et obtenir l'accord des hauts fonctionnaires concernant les plans définitifs. Recueillir les faits pertinents, analyser les données nécessaires, élaborer des solutions aux problèmes gestionnels et étayer les résultats en vue de leur présentation à la haute direction.

Négocier l'obtention de ressources, y compris le détachement de personnel ministériel pour des projets de grande envergure. Choisir des conseillers en gestion du secteur privé, le cas échéant, et négocier leurs honoraires. Attribuer les tâches ou les segments de projets aux ressources obtenues et au personnel de la section et approuver les mandats et les calendriers de chaque segment. Fournir conseils et directives et déterminer les approches et techniques spéciales, le cas échéant. Coordonner les activités des équipes et surveiller les progrès. Guider et aider les équipes dans l'élaboration des propositions et des recommandations. Examiner et évaluer les rapports provisoires et les rapports définitifs. Évaluer les répercussions des recommandations et présenter les conclusions aux hauts fonctionnaires. Donner des conseils et de l'aide à ces derniers pour mettre en oeuvre les recommandations qu'ils leur ont présentées.

Siéger au sein du comité de gestion de la Direction. Décrire et interpréter les divers services offerts par la Direction. Participer à l'élaboration de la politique ministérielle en ce qui concerne la prestation des services de consultation en gestion, ainsi qu'à l'établissement des priorités relatives aux divers projets. Superviser des conseillers, recruter le personnel, prendre part à la formation et au perfectionnement du personnel et préparer les évaluations de rendement.

Fournir des conseils ponctuels à la direction afin de l'aider à résoudre les problèmes rapidement. Agir comme membre des comités consultatifs de formation et participer à l'élaboration et à la conduite des programmes de formation ou de perfectionnement dans le domaine de la gestion. Exercer les activités de recherche et de développement afin de déterminer les méthodes permettant le mieux de répondre aux besoins du client.

Degré/
Points

3/100

Communications interpersonnelles

Le travail exige de fournir de l'aide et des conseils de façon objective à la plupart des cadres supérieurs des organismes-clients au sujet de nouveaux programmes et de nouvelles approches, dans le but de modifier des pratiques de gestion qui existent depuis longtemps, et de mettre en oeuvre des programmes d'amélioration de la gestion. Il faut surmonter les réticences face au changement, faire des compromis et faire en sorte que ses recommandations soient acceptées.

% du temps

10 Analyser les tendances de la gestion à l'échelle fédérale, provinciale et internationale,

et déterminer les possibilités de services de consultation en gestion. Participer à l'élaboration de plans, stratégies et programmes reliés au commerce, aux produits et au développement du marché pour les services de consultation en gestion. Mettre sur pied un réseau de personnes-ressources dans le secteur public, et assurer la promotion auprès de clients éventuels.

Degré/
Points

Particularités

Compétences professionnelles

E/400

Le travail exige une vaste connaissance des principes, théories, pratiques et techniques se rapportant à l'organisation et aux méthodes, et suffisamment d'aptitudes dans le domaine de la consultation pour reconnaître les problèmes, élaborer des plans et activités se rapportant aux projets, proposer des solutions pratiques et formuler des recommandations auprès d'une gamme variée d'organismes-clients. Il faut également avoir une spécialité dans le domaine de la consultation (notamment les systèmes d'information de gestion) dans le but d'être en mesure de diriger des projets précis exigeant une expertise bien particulière. De plus, le travail exige une bonne connaissance des textes de loi régissant les opérations et la gestion dans le secteur public.

Nature et répercussions des activités

D4/350

Nature

Il faut agir comme personne-ressource auprès des clients dans le cas de projets concernant tous les paliers de l'organisation, ou des organisations interrelées. Il faut formuler des recommandations au sujet de la planification, de l'élaboration, de l'évaluation, de la conception et de la mise en oeuvre de modifications majeures aux programmes, aux opérations, aux structures et aux activités des organismes-clients. Le travail exige également d'élaborer de nouveaux outils et de nouvelles techniques et approches de consultation et de gestion, par suite de recherches et de consultations, dans le but de contribuer à l'amélioration du rendement des organismes-clients.

Répercussions

Le travail exige des travaux de consultation pour le compte de cadres supérieurs, principalement jusqu'au niveau du sous-ministre, à l'échelle fédérale, provinciale et internationale. Il faut formuler des recommandations auprès des clients, et celles-ci ne sont assujetties qu'à un examen sommaire de la part du directeur ou du directeur adjoint. Les recommandations portent sur la législation, la politique, les programmes, les systèmes, la productivité, les opérations et les procédés, et font suite à toute une gamme de problèmes dans le secteur public, à l'échelle nationale et internationale. Comme tous les travaux sont effectués en fonction d'un recouvrement total des coûts (honoraires exigés pour la prestation de services), la satisfaction des clients est essentielle pour éviter des ennuis financiers graves.

Responsabilité de gestion

B/70

Le travail exige la direction et la coordination des travaux des équipes formées de consultants indépendants et d'employés d'organismes-clients, selon la taille et la nature des projets réalisés.

DESCRIPTION DU POSTE-REPÈRE

Numéro du poste-repère: 8
Titre descriptif: Conseiller
Cotation numérique: 920
Niveau: 5

Résumé

Relevant du directeur de la Consultation générale en gestion, planifier, organiser et mener des études de consultation en gestion pour le compte de ministères et organismes fédéraux, de sociétés d'Etat, d'organisations internationales et de gouvernements étrangers. Diriger les travaux des équipes affectées aux projets et en assurer la coordination. Effectuer des recherches d'ordre pratique et théorique. Entreprendre des activités de promotion pour le compte de la Direction.

Fonctions

% du temps

60

Analyser les besoins en matière d'études de consultation en ce qui concerne les organismes-clients, les systèmes, les politiques, les programmes et les activités, les services intergouvernementaux et les problèmes de gestion et d'administration.

Déterminer la consultation de gestion requise et le mandat, de concert avec les clients. Examiner les textes de loi sur lesquels sont fondés les objectifs et les études. Examiner les textes de loi sur lesquels sont fondés les objectifs et les opérations de l'organisation. Déterminer les textes réglementaires et les priorités relativement aux politiques, systèmes, programmes et opérations, et évaluer les règlements, directives et rapports pertinents. Évaluer les pratiques et approches de gestion existantes, et déterminer leur incidence sur l'organisation, ainsi que les problèmes et les possibilités d'amélioration. Déterminer les sources, l'étendue, la nature et la pertinence des données et des renseignements, et en assurer la cueillette par le biais de sondages, de questionnaires ou d'entrevues, ou concevoir d'autres façons de procéder. Analyser les données et les renseignements recueillis à l'aide de méthodes et techniques d'analyse appropriées. Élaborer des solutions stratégiques valables pour régler les problèmes et donner suite aux recommandations formulées. Présenter des exposés sur les solutions de rechange et expliquer les modifications proposées, leur incidence et l'amélioration possible de la situation des clients. Présenter aux clients un rapport officiel faisant état des constatations, conclusions et recommandations de l'étude. Élaborer des plans intégrés en vue de la mise en oeuvre des modifications approuvées par les clients, et participer à leur réalisation selon l'entente convenue.

20

Élaborer des plans en vue de l'organisation et de la gestion des travaux de l'équipe affectée au projet, et les soumettre aux clients. Choisir des consultants indépendants et des employés de l'organisme-client, et leur attribuer le travail à effectuer. Conseiller les membres de l'équipe affectée au projet quant aux problèmes et solutions. Diriger la cueillette, l'analyse et l'utilisation des données et des renseignements. Préparer des rapports d'étape et les présenter au client. Déterminer et évaluer la nécessité de modifications au mandat et négocier les modifications requises. Élaborer des conclusions avec les membres de l'équipe, et diriger l'analyse et l'évaluation des recommandations. Évaluer le rendement des membres de l'équipe.

10

Effectuer des recherches d'ordre pratique et théorique dans les domaines de l'administration et de la gestion publiques ainsi que dans un domaine de spécialisation. Proposer et réaliser des projets destinés à permettre l'élaboration et la mise à l'essai de nouveaux outils et de nouvelles techniques et approches de consultation. Rédiger des articles en vue de leurs publications dans des journaux professionnels portant sur la gestion.

et de recherche concernant les opérations. Le travail exige également des connaissances approfondies de l'informatique, notamment en ce qui a trait à la conception de systèmes d'information, de logiciels d'application, de matériels et de réseaux de communication des données. De plus, il faut avoir une bonne connaissance des objectifs, des opérations et des pratiques de gestion du ministère. Ces connaissances sont essentielles pour comprendre, définir et analyser les problèmes reliés aux systèmes d'information de gestion, pour coordonner et mener des études ainsi que pour élaborer et présenter des solutions.

Nature et répercussions des activités

Nature

Le travail exige de planifier, d'élaborer et de mettre en oeuvre une vaste gamme de projets et d'études informatisées donnant lieu à des modifications majeures et à l'application d'innovations au sein du ministère.

Répercussions

Le travail exige de soumettre aux hauts fonctionnaires du ministère des recommandations qui font l'objet d'un examen sommaire de la part du chef de section. L'adoption des modifications envisagées pour résoudre les problèmes en matière d'information de gestion peut avoir des répercussions sur les fonctions ou les services ministériels et ceux-ci peuvent, à leur tour, avoir des répercussions pour le grand public, pour les entreprises ou pour l'industrie.

Responsabilité de gestion

Le travail exige la responsabilité permanente de la coordination et de la supervision d'équipes formées d'un ou de plusieurs analystes et (ou) d'employés du ministère affectés aux divers projets. La taille et le nombre des équipes sont tributaires de la quantité et de la nature des projets entrepris.

Communications interpersonnelles

Le travail exige des rencontres avec les hauts fonctionnaires du ministère pour discuter du mandat des études qui portent sur les problèmes ministériels d'information de gestion, et obtenir leur approbation à ce sujet. Lorsque les gestionnaires opposent une certaine résistance face au changement, il faut les convaincre de l'importance d'adopter les recommandations formulées pour apporter des modifications majeures se répercutant sur les fonctions ou services de l'État.

3/100

C/110

C3/256

DESCRIPTION DU POSTE-REPERE

Numéro du poste-repere: 7

Niveau: 4

Titre descriptif: Analyste supérieur

Cotation numérique: 786

Résumé

Relevant du chef de la Section de la coordination et de la mise en oeuvre des systèmes, planifier, élaborer, organiser et mener toute une gamme d'études portant sur les problèmes reliés au traitement électronique des données. Diriger les équipes affectées aux divers projets, et coordonner leurs travaux. Recommander des solutions aux systèmes, auprès de la haute direction, et coordonner l'adoption de ces solutions.

Fonctions

45

Examiner sur quoi reposent les objectifs et les opérations de l'organisation, et établir les priorités opérationnelles. Entreprendre une analyse préliminaire et établir le mandat du projet en collaboration avec les hauts fonctionnaires. Examiner les règlements, directives et rapports de l'organisation. Etudier les systèmes d'information de gestion et les pratiques et politiques dans ce domaine. Déterminer l'étendue, la nature et l'origine des données pertinentes, et diriger la collecte des renseignements pertinents. Analyser les données et déterminer les causes des problèmes de gestion et des lacunes sur le plan des opérations. Trouver des solutions de rechange et formuler des recommandations à cet effet. Préparer des rapports officiels et des exposés sur les études réalisées.

35

Élaborer les objectifs et les mandats des études et les expliquer aux membres de l'équipe chargée du projet. Planifier l'organisation et la répartition du travail, élaborer un calendrier de travail détaillé et fixer les dates d'achèvement des différentes phases de concert avec les membres de l'équipe responsable. Conseiller ces derniers en cas de problèmes pendant la réalisation de l'étude. Déterminer si le mandat doit faire l'objet de modifications majeures, et en évaluer les conséquences. Coordonner les activités de l'équipe, examiner l'état d'avancement des travaux et préparer des rapports d'étape qui sont présentés de vive voix ou par écrit. De concert avec les membres de l'équipe, trouver des solutions aux problèmes de gestion et présenter les conclusions à la haute direction. Compiler et réviser les rapports officiels portant sur les projets. Avec l'aide des membres de l'équipe et de hauts fonctionnaires, élaborer des plans et des calendriers de travail intégrés qui seront mis en oeuvre au sein de l'organisation. Évaluer le rendement des membres de l'équipe.

20

Planifier, élaborer et mettre en oeuvre des programmes de formation, afin de faire connaître à l'organisation de nouveaux systèmes et de nouvelles techniques. Planifier et organiser des projets pilotes et coordonner les opérations de mise en oeuvre. Effectuer des projets de recherches, rédiger des documents et présenter des conférences. Entreprendre des projets dans le but de mettre à l'épreuve les faits nouveaux.

Particularités

Compétences professionnelles

D/320

Degré/
Points

Le travail exige une connaissance approfondie des techniques de planification et d'analyse des systèmes d'information, ainsi qu'une grande connaissance des principes et techniques d'application d'autres systèmes et procédures, des techniques d'analyse organisationnelle

Degré/
Points

3/100

Communications interpersonnelles

Le travail exige de consulter les gestionnaires supérieurs du ministère pour cerner les problèmes à examiner et pour établir les objectifs, le mandat et les besoins en matière de ressources du projet. Il faut également obtenir l'appui et la collaboration des gestionnaires supérieurs afin qu'ils approuvent les recommandations proposées et mettent en oeuvre les changements importants dans leur organisation pouvant avoir des répercussions considérables sur les budgets liés aux programmes et à la prestation des services.

Fournir, à court préavis, des conseils aux gestionnaires au sujet de problèmes particuliers. Orienter les gestionnaires lorsqu'ils souhaitent retenir les services de firmes privées d'experts-conseils et les aider à déterminer la portée du projet, les activités à exécuter et les besoins en matière de ressources; à dresser le calendrier des travaux; à évaluer les soumissions et à examiner les recommandations relatives au projet. Mener des recherches et entreprendre des projets pour appliquer et mettre à l'essai les nouvelles théories organisationnelles et de gestion.

Particularités

Compétences professionnelles

D/320

Le travail exige une grande connaissance des domaines de l'analyse des systèmes et des procédures, de l'étude du travail, de la recherche opérationnelle et de l'analyse organisationnelle afin de pouvoir choisir et d'appliquer une vaste gamme de techniques d'analyse de gestion, telles que les graphiques sur les systèmes et procédures, l'analyse de la charge de travail, l'analyse coûts-avantages et la conception organisationnelle. Il faut également bien connaître les objectifs, les politiques, les opérations et les plans à long terme des ministères pour cerner les problèmes de l'organisme client, élaborer des plans de projet appropriés, coordonner et mener des analyses des données complexes pertinentes, formuler des solutions de rechange acceptables et trouver les meilleures solutions aux problèmes en vue de les présenter aux gestionnaires.

Nature et répercussions des activités

C3/256

Nature

Le travail exige de cerner et de résoudre différents problèmes ou lacunes liés aux systèmes, aux opérations, à l'organisation et à la gestion. Il est nécessaire de déterminer la nature et le mandat du projet à réaliser, d'identifier les données à analyser et les méthodes à utiliser, de déterminer les connaissances spécialisées nécessaires pour mener à bien le projet, d'établir les calendriers, de fixer les dates d'achèvement des différentes étapes du projet, de trouver des solutions globales aux problèmes, d'évaluer leurs répercussions et de rédiger des rapports sur le projet.

Répercussions

Les recommandations concernant les résultats du projet sont présentées aux gestionnaires supérieurs du ministre, soit jusqu'au niveau du sous-ministre adjoint, sous réserve de l'examen général du directeur, Division des conseils en gestion et des pratiques administratives. Il faut en outre proposer aux clients des changements aux lois, aux politiques et aux directives, de nouveaux programmes et de nouvelles méthodes de planification opérationnelles, des systèmes et des procédures améliorées pour l'administration des programmes, des procédures de contrôle et d'établissement de rapports remaniés, une nouvelle répartition des tâches, des rapports de fonctions, une délégation de pouvoirs et une structure organisationnelle modifiée. La mise en oeuvre de ces propositions peut avoir des répercussions sur les budgets liés aux programmes et sur les services offerts au grand public, aux entreprises et aux institutions du secteur privé.

Responsabilité de gestion

B/70

Le travail exige de diriger et de coordonner des équipes d'analystes et d'employés ministériels chargées de projets importants de même qu'à réaliser des projets à titre d'unique ressource selon la nature des études à réaliser.

DESCRIPTION DU POSTE-REPERE

Numéro du poste-repere: 6

Niveau: 4

Cotation numérique: 746

Résumé

Rélevant du directeur, Division des conseils en gestion et des pratiques administratives, planifier, organiser, diriger, contrôler et mener des études pour cerner et analyser les problèmes liés à l'organisation, aux systèmes, aux opérations et à la gestion pour le compte des gestionnaires supérieurs. Diriger et coordonner des équipes chargées de projets importants. Elaborer des solutions aux problèmes des gestionnaires et aider ces derniers à les appliquer. Effectuer également des examens organisationnels.

Fonctions

% du temps

Cerner les problèmes au moyen de consultations avec les gestionnaires et déterminer le

rolé que devrait jouer la Division dans la recherche de solutions. Effectuer une analyse préliminaire et définir, avec l'aide des hauts fonctionnaires, le mandat (portée, objectifs, ressources, calendriers) du projet. Elaborer des plans ainsi que des procédures et des méthodes opérationnelles pour les études. Déterminer l'étendue, le type et la source des données pertinentes à analyser ainsi que les connaissances spécialisées ou techniques nécessaires. Etablir les ressources humaines, financières et autres requises et déterminer s'il y a lieu de faire appel à des entrepreneurs. Examiner différents aspects pertinents de l'organisme client, notamment son fondement législatif, son mandat, ses responsabilités, ainsi que les règlements et directives régissant ses opérations et le niveau de satisfaction relatif aux services qu'il offre. Recueillir des données pertinentes sur les activités du client et la structure organisationnelle. Analyser les données recueillies à l'aide de diverses techniques.

Dresser, de concert avec les analystes et le personnel ministériel chargés de projets

importants, les objectifs et le mandat du projet. Planifier l'organisation et la répartition du travail à effectuer par équipe de projet. Avec l'aide des membres de l'équipe chargée du projet, dresser des calendriers détaillés et fixer les dates d'achèvement des différentes étapes du projet. Evaluer la nécessité d'apporter des changements au mandat. Coordonner les activités des membres de l'équipe de projet et examiner l'état du projet. Préparer des rapports d'étape à présenter par écrit et de vive voix aux gestionnaires supérieurs. Revoir les travaux achevés des membres de l'équipe chargée du projet. Trouver des solutions globales aux problèmes; rédiger et réviser les rapports officiels sur le projet.

Donner des exposés aux gestionnaires supérieurs et discuter, au besoin, avec eux et

l'organisme central concerné des répercussions des changements proposés. Elaborer un plan et un calendrier détaillés pour mettre en oeuvre les recommandations approuvées par les gestionnaires. Offrir des séances d'information et des cours de formation aux employés sur les nouveaux systèmes ou processus. Etablir les critères d'évaluation de la mise en oeuvre. Surveiller de près les activités de mise en oeuvre; évaluer la pertinence des changements et apporter les modifications qui s'imposent.

Examiner les concepts actuels de l'organisation et cerner les responsabilités de gestion

qui se chevauchent, les rapports entre les programmes et les lacunes à cet égard; déterminer l'incidence potentielle sur la structure du ministère. Sensibiliser les gestionnaires supérieurs aux différences dans la structure organisationnelle et, s'il y a lieu, proposer des changements à leur organisation.

Degré/ Points	Particularités	Compétences professionnelles
------------------	----------------	------------------------------

Le travail exige une bonne connaissance de l'analyse organisationnelle, de l'analyse des systèmes ou des procédures, des recherches concernant les opérations ainsi que de l'analyse des systèmes d'information, y compris des techniques telles que la conception organisationnelle, les études de faisabilité, l'analyse des impacts, l'analyse des besoins, l'analyse coûts-avantages, de même que la planification et le contrôle de l'utilisation des ressources afin de déterminer la méthode appropriée, de planifier et d'organiser des projets d'amélioration en matière de la gestion, d'analyser les résultats et de résumer les conclusions. Il faut également connaître les objectifs, les politiques, les opérations et les plans à long terme de l'organisation à l'étude.

C2/209	Nature et répercussions des activités
--------	---------------------------------------

Nature

Le travail exige de trouver les solutions optimales aux divers problèmes concernant les modifications envisagées aux méthodes et procédures, aux structures organisationnelles, aux systèmes d'information de gestion et aux politiques. Il est nécessaire de déterminer la nature des problèmes, de déterminer les mandats des études, d'établir les techniques d'étude et de les modifier au besoin, de choisir parmi différentes options les approches pertinentes, d'établir les priorités et les dates d'achèvement des différentes phases des projets ainsi que de déterminer le contenu et la présentation des rapports. Bien que l'approche, la méthode et les recommandations ainsi que les dates d'achèvement du projet soient arrêtées de concert avec le conseiller supérieur, le travail s'effectue sans aucune surveillance supplémentaire.

Répercussions

Le travail exige la formulation de recommandations à la haute direction du ministère après discussions avec le conseiller supérieur. La mise en oeuvre de ces recommandations peut donner lieu à la redistribution du travail, à des changements au niveau des structures organisationnelles et des systèmes d'information de gestion ainsi qu'à une meilleure utilisation des ressources financières, matérielles et humaines.

Responsabilité de gestion

Dans certaines activités de consultation le travail exige de diriger une équipe du projet, composée d'un analyste ou plus et de représentants du client.

Communications interpersonnelles

Le travail exige de communiquer avec les gestionnaires clients à tous les niveaux afin de discuter des problèmes de gestion, de s'assurer que ceux-ci sont au courant de l'état d'avancement des projets et d'obtenir leur approbation au sujet des changements à apporter aux étapes critiques. Il faut déterminer comment les rapports de projets doivent être présentés et ce qu'ils doivent contenir pour que les gestionnaires en acceptent les recommandations. Il faut également donner des conseils au sujet de problèmes découlant de l'évolution des philosophies, de l'organisation ou des fonctions causées et qui sont dus à des modifications aux lois, aux règlements, aux demandes publiques et qui touchent les opérations, les procédures et l'utilisation des ressources.

2/60

B/70

DESCRIPTION DU POSTE-REPERE

Numéro du poste-repere: 5
Titre descriptif: Conseiller en gestion
Cotation numérique: 579
Niveau: 3

Résumé

Relavant du chef des Pratiques de gestion, participer aux projets de consultation en gestion et aux projets d'élaboration des systèmes qui sont dirigés par un conseiller supérieur et qui sont menés dans le ministère. Planifier, organiser, coordonner et contrôler certains projets assignés. Assurer un service de conseiller aux gestionnaires.

Fonctions

% du temps

Discuter de la nature des problèmes concernant les projets de consultation en gestion avec un conseiller supérieur et des hauts fonctionnaires, et élaborer des stratégies afin que ces derniers acceptent, comprennent et souhaitent les changements. Effectuer des sondages préliminaires et des examens de gestion afin de clarifier les problèmes. Prendre part à l'établissement du mandat des projets, c'est-à-dire à définir les problèmes et l'approche à adopter et à établir le plan de travail qui précèdera les consultations à faire et les besoins en ressources des clients ainsi que les dates d'achèvement des différentes phases du projet. Déterminer les techniques d'étude et exécuter les différentes phases du projet. Élaborer différentes solutions aux problèmes connus et préparer la documentation pour l'analyse et le plan de mise en oeuvre ultérieur. Donner des exposés et présenter des diaporamas aux cadres supérieurs afin d'obtenir leur approbation.

25 Discuter avec la haute direction des problèmes d'information de gestion ainsi que des

structures organisationnelles, des objectifs et des processus de gestion. Déterminer les besoins en ce qui concerne les systèmes d'information et préparer la liste des besoins des utilisateurs. Participer à une étude de faisabilité qui repose sur l'analyse des données pertinentes, des procédures et des systèmes, sur l'évaluation de toutes les solutions informatiques ou autres aux problèmes connus et sur la formulation de recommandations en ce qui concerne les solutions optimales. Participer à l'élaboration de la spécification fonctionnelle du système accepté. Participer aux différentes phases du processus d'élaboration du système.

15 Exécuter des projets de consultation précis et déterminer le niveau de ressources

nécessaire et les compétences requises pour répondre aux objectifs de la direction. Établir des buts qui soient acceptables pour la direction et réalisables par l'équipe chargée du projet. Attribuer les tâches, établir le calendrier de différentes phases, coordonner les études interrelées, surveiller les travaux et évaluer le rendement. Informer la direction de l'état d'avancement des projets et résoudre les problèmes qui se présentent. Donner des exposés aux réunions du comité de gestion et discuter des diverses solutions. Préparer des rapports officiels faisant état des résultats.

15 Répondre aux demandes d'aide provenant de tous les niveaux de gestion afin de résoudre

les problèmes qui ne sont pas reliés aux tâches de consultation. Effectuer des recherches concernant les philosophies et les techniques de gestion pouvant être appliquées dans les services aux clients.

Degré/
Points

C/110

Responsabilité de gestion

Le travail exige la supervision d'une unité formée de deux analystes et d'un concepteur de formules. À cet égard, il faut planifier et organiser les ressources, coordonner les travaux et évaluer le rendement.

Communications interpersonnelles

2/60

Le travail exige de communiquer avec les gestionnaires de la Direction et des bureaux régionaux pour leur donner des conseils au sujet des formules proposées, et leur proposer des solutions de rechange pour réduire les coûts. Il faut également encourager le personnel à formuler des recommandations quant à l'amélioration des formules et des systèmes connexes, et obtenir l'approbation des gestionnaires concernés en ce qui a trait à tous les aspects des projets.

% du temps

15

Planifier le travail et l'attribuer aux employés de l'Unité de la gestion des formules. Faire appel à des sous-traitants pendant les périodes de pointe. Etablir des objectifs, des priorités et des délais. Fournir de l'aide et des conseils et régler les problèmes, le cas échéant. Examiner et évaluer le rendement au travail. Mettre en application les politiques du personnel au sein de l'Unité.

Degré/
Points

C/240

Compétences professionnelles

Le travail exige une grande connaissance des principes et techniques de gestion des formules, ainsi que des méthodes de production des formules. Le travail exige également une vaste connaissance des techniques informatisées de conception des formules, et une bonne connaissance du matériel et des systèmes servant à l'emmagasinement et à l'extraction des données. Par ailleurs, il est essentiel d'avoir une connaissance de l'application de diverses techniques telles que l'analyse coûts-avantages et l'établissement d'organigrammes des écritures et des procédures. Il faut aussi avoir une bonne connaissance des politiques, opérations et objectifs ministériels. Ces connaissances sont requises afin de planifier, d'organiser et de diriger l'analyse et la conception de formules, d'analyser l'utilisation des formules et la simplification des écritures, et de recommander les modifications requises au programme de gestion des formules.

Nature et répercussions des activités

B2/163

Nature

Le travail exige de régler des problèmes associés à l'analyse, à la production et à l'utilisation de formules. Il faut formuler des recommandations auprès des agents du ministère, en ce qui a trait à tous les aspects de la conception, de l'utilisation et du coût des formules, ainsi qu'aux diverses façons d'améliorer les systèmes et procédures affectés aux formules. Bien que l'analyse et la conception des formules soient fondées sur les méthodes et techniques établies, il faut également évaluer la possibilité d'appliquer de nouvelles techniques et du nouveau matériel lorsqu'il recommande des améliorations et modifications aux procédures.

Répercussions

Le travail exige de planifier, d'organiser et de mettre en œuvre les opérations afférentes au programme de gestion des formules réalisé à l'échelle du ministère et contribuant dans une large mesure à l'efficacité des opérations et de l'administration ministérielles. La mise en œuvre des recommandations, formules auprès du chef de la Gestion des formules et des publications, donne lieu à l'uniformisation et à l'amélioration des formules et des méthodes de traitement, à la réduction des coûts d'impression et à l'élimination de délais d'ordre administratif. Cette situation donne lieu à une réduction des ressources humaines et financières requises et améliore la qualité des services offerts au grand public. Les recommandations ont également une grande incidence sur l'acquisition et l'équipement requis pour la conception et la production des formules et des systèmes connexes. Il faut superviser des dépenses supérieures à 300 000 \$ par année.

DESCRIPTION DU POSTE-REPÈRE

Niveau: 3

Cotation numérique: 573

Résumé

Relavant du chef de la Gestion des formules et des publications, planifier, organiser et mettre en oeuvre le programme ministériel de gestion des formules. Assurer la promotion de ce programme dans l'ensemble du ministère. Contrôler la réalisation du programme et apporter les modifications qui s'imposent. Diriger l'Unité de la gestion des formules.

Fonctions

Assurer la prestation, à l'échelle du ministère, de services de conception et d'analyse des formules. Superviser l'analyse des formules proposées, et veiller à ce que celles-ci respectent les exigences du ministère, de la Direction et des employés concernés et à ce qu'elles répondent à un besoin réel. Formuler des suggestions en vue d'améliorer les formules. Discuter avec les gestionnaires des estimations de coûts pour la création des formules proposées, et suggérer des solutions de rechange moins onéreuses, le cas échéant. Mettre au point un système permettant l'examen annuel de chaque formule, et participer à la révision des formules existantes. Veiller à ce que la base de données informatisée renferme des profils précis et à jour de toutes les formules ministérielles. Interpréter et appliquer les exigences de tous les programmes gouvernementaux applicables aux formules, y compris le Programme des langues officielles, le Programme des droits de la personne et le Programme de symbolisation fédérale. Vérifier si les formules ministérielles respectent les normes en matière de conception, de composition et d'impression. Contrôler les dépenses, ainsi que l'acquisition, l'utilisation et l'attribution de l'équipement. Mettre en oeuvre un système informatisé de conception des formules et superviser l'exploitation. Analyser, élaborer et mettre en application des politiques et procédures se rapportant aux formules. Elaborer de nouvelles directives, procédures et modifications. Consulter les analystes des formules et les spécialistes de la production dans d'autres ministères fédéraux et des organismes privés, afin de discuter de questions telles les méthodes et les coûts de production, ainsi que les normes de présentation.

Offrir de l'aide, des conseils et des cours de formation aux coordonnateurs des formules, dans chaque direction, à l'administration centrale et dans les régions. Rencontrer les gestionnaires pour leur expliquer les rouages du programme de gestion des formules. Discuter des problèmes concernant l'analyse des formules et des procédures, ainsi que la production et l'utilisation des formules, dans le cadre de réunions ministérielles et interministérielles. Solliciter des améliorations proposées des employés en ce qui a trait aux formules et les évaluer.

20

Mener des études en vue de simplifier les écritures lorsqu'on en fait la demande, et préparer des rapports faisant état des résultats. Surveiller les projets de mise en application des formules et faire part des progrès réalisés aux gestionnaires concernés. Préparer un rapport annuel sur l'utilisation des formules dans chaque direction et dans chaque bureau régional. Planifier, analyser et mettre en application de nouvelles techniques et de nouvelles pièces d'équipement destinées à améliorer les formules, et présenter des recommandations à cet effet. Analyser et évaluer les rapports de vérification.

Degré/
Points

organisationnelle, de l'analyse des systèmes et procédures, des recherches concernant les opérations et de l'étude du travail, et de formuler des recommandations pertinentes. Il faut également avoir une bonne connaissance des objectifs fixés pour les programmes de la Direction et les services administratifs connexes.

Nature et répercussions des activités

B1/116

Nature

Le travail exige la participation à la détermination et à la clarification des problèmes à l'étude, la participation à l'établissement du mandat des études proposées, l'application des techniques d'étude appropriées, l'évaluation des solutions de rechange et la formulation de recommandations. Bien que les priorités soient établies par l'analyste supérieur en gestion et les calendriers de travail approuvés par ce dernier, les études sont assujetties à un minimum de supervision.

Répercussions

Les recommandations doivent être approuvées par l'analyste supérieur en gestion. Les modifications proposées dans le cas des systèmes, des procédures, des méthodes, de l'organisation et du choix de l'équipement de bureau ont parfois une grande incidence sur l'utilisation des ressources, la réduction des dépenses de fonctionnement et les services offerts au public dans les bureaux régionaux et les bureaux de district.

Responsabilité de gestion

A/30

Le travail exige de fournir des conseils aux employés subalternes et aux employés affectés à des tâches spéciales, et d'assurer leur formation.

Communications interpersonnelles

1/20

Le travail exige des contacts avec les gestionnaires du secteur faisant l'objet d'un examen, dans le but de discuter du mandat proposé dans le cas des études, d'échanger des renseignements pendant la réalisation de l'étude, et de présenter les résultats définitifs. Il faut également communiquer avec des employés de tous les niveaux pour expliquer la nature des études et pour obtenir leur collaboration lorsque vient le temps de rassembler les données et renseignements pertinents.

DESCRIPTION DU POSTE-REPERE

Résumé

Relevant de l'analyste supérieur en gestion, planifier et effectuer les travaux dans les domaines de l'analyse organisationnelle, de l'analyse des systèmes et procédures et des recherches concernant les opérations dans un certain nombre de bureaux régionaux et de bureaux de district. Participer, en tant que membre de comités, à la réalisation de projets nationaux, et mener des études dans d'autres régions.

Fonctions

% du temps

Participer aux discussions avec la direction afin de déterminer et de préciser les

60

des études proposées. Planifier et évaluer les ressources requises et établir les calendriers de travail pour les études proposées, ou pour certains segments des projets proposés dont la responsabilité a été assignée. Appliquer les techniques d'étude appropriées.

Interroger les employés de tous les niveaux au sujet des méthodes et procédures en vigueur.

Analyser les renseignements pertinents à partir de documents précis. Déterminer et prévoir la productivité des groupes ou des employés individuels. Analyser les besoins en matière

d'aménagement du lieu de travail, de systèmes téléphoniques, de systèmes de rapports et de formules, ainsi que d'équipement de bureau. Elaborer et évaluer d'autres méthodes,

systèmes ou procédures, par le biais d'une analyse coûts-avantages ou d'autres types d'analyses. Préparer un rapport renfermant les conclusions, les résultats de l'évaluation

des solutions de rechange, ainsi que les lignes de conduite recommandées. Préparer et donner des exposés aux gestionnaires responsables de l'examen. Participer au processus

qui mènera à l'acceptation des recommandations par les gestionnaires organiques. Prendre part à la mise en oeuvre des recommandations.

En tant que membre de comités, participer à la réalisation de projets de grande

30

envergure, à l'échelle nationale ou régionale. Partager ses connaissances techniques, appliquer les techniques, effectuer des analyses et formuler des recommandations,

conformément aux demandes du président du comité.

Fournir des renseignements ponctuels à la direction au sujet des modifications et

10

améliorations organisationnelles, de l'utilisation des ressources humaines, ainsi que des méthodes et procédures. Discuter des innovations dans le domaine des services de gestion avec les analystes concernés faisant partie d'autres ministères fédéraux, de ministères provinciaux ou d'organismes privés.

Particularités

Compétences professionnelles

B/160

Degré/
Points

Le travail exige des connaissances d'un certain nombre de pratiques et de techniques portant notamment sur l'évaluation des tâches, la représentation graphique des systèmes et procédures, l'établissement d'organigrammes, l'analyse de l'aménagement du lieu de travail et l'analyse coûts-avantages, dans le but d'être en mesure de planifier et d'effectuer les travaux dans les domaines de l'analyse

Degré/
Points

B1/116

Nature et répercussions des activités

Nature

Le travail exige de prendre part à la détermination et à la solution des problèmes posés par la mise au point des systèmes. Il faut mettre en pratique les techniques d'étude appropriées, analyser des données variées et formuler des recommandations quant aux solutions de rechange, à la formation et à la documentation.

Répercussions

Des recommandations sont soumises à un analyste des systèmes informatiques, et contribuent à l'amélioration de la qualité des systèmes mis au point, ainsi qu'à la réduction des coûts. Ses décisions influent sur le taux de satisfaction des besoins des utilisateurs.

Responsabilité de gestion

A/30

La responsabilité se limite principalement à son propre travail.

Communications interpersonnelles

1/20

Le travail exige des discussions avec divers utilisateurs (réels et potentiels) des systèmes informatiques, dans le but de déterminer les besoins des clients en matière de mise au point et de perfectionnement des systèmes. Il faut, lors de l'établissement de l'essai de la configuration des systèmes, solliciter la collaboration d'utilisateurs qui opposent une certaine résistance face à l'automatisation. Il faut également expliquer l'utilisation adéquate du matériel et du logiciel pendant des séances de formation données aux utilisateurs.

DESCRIPTION DU POSTE-REPERE

Numéro du poste-repere: 2

Niveau: 2

Titre descriptif: Analyste des méthodes et procédures

Cotation numérique: 326

Résumé

Relevant du directeur adjoint de la Mise au point des systèmes, participer aux projets de mise au point des systèmes dirigés par un analyste des systèmes. Analyser les pratiques et méthodes de travail des organismes-clients, par rapport aux nouveaux systèmes proposés. Prendre part à la conception, à la mise au point et à la mise en place de systèmes de traitement électronique des données, ainsi qu'à l'examen consécutif à la mise en place.

Fonctions

% du temps

20

Analyser les politiques, buts, objectifs et tendances en ce qui a trait à la charge de travail des organismes-clients et aux renseignements dont ils ont besoin. Réaliser des entrevues et déterminer les exigences en matière d'application des systèmes. Préparer des organigrammes faisant état du cheminement des données, ainsi que des méthodes et procédés d'emmagasinage utilisés ou requis. Déterminer les lacunes et les possibilités d'expansion des installations et d'élargissement de l'étendue du travail. Proposer des solutions de rechange pour atteindre les objectifs fixés, en fonction des limites imposées. Collaborer aux études de faisabilité et aux analyses coûts-avantages se rapportant aux solutions de rechange envisagées, ainsi qu'à la planification de la mise en oeuvre.

65

Concevoir des documents de base, des grilles et des modèles de présentation d'état. Décrire la logique et les règles de l'application du système à l'aide de techniques structurées comme les pseudo-codes, les codes de base et les arbres et tableaux de décision. Elaborer des procédures manuelles pour établir une liaison avec le système informatisé. Concevoir des données d'essai pour toutes les conditions et exigences du système. Rédiger du matériel de formation à l'intention des utilisateurs, et animer des séances de formation destinées à aider les participants à se familiariser avec le logiciel et le matériel à leur disposition. Aider les utilisateurs à régler les problèmes associés au nouveau système.

15

Vérifier si l'énoncé initial des besoins tient compte des besoins courants, et déterminer les nouveaux besoins, le cas échéant. Examiner les cas problèmes et contrôler l'utilisation du temps et des locaux, ainsi que l'efficacité et l'efficacité des opérations. Rédiger des rapports écrits sur les lacunes et sur les possibilités d'amélioration.

Particularités

Compétences professionnelles

B/160

Degré/
Points

Le travail exige une bonne connaissance des méthodes d'analyse des systèmes informatiques, y compris l'établissement d'organigrammes de données, les analyses coûts-avantages et les études de faisabilité et d'application, ainsi qu'une bonne connaissance de l'utilisation de systèmes informatiques, y compris des opérations de micro-ordinateurs. Le travail exige également une bonne connaissance des objectifs et opérations de l'organisme-client. Ces connaissances sont requises afin d'être en mesure de recueillir et d'analyser les données appropriées et les constatations de rapports sur les propositions, la mise au point et la mise en oeuvre de systèmes.

Degré/
Points

Répercussions

Les recommandations concernant les problèmes de conception des formules ou les faiblesses au niveau des procédures qui nécessitent des mesures correctives sont présentées au chef de la Gestion des formules et peuvent influencer sur l'efficacité de la production et de l'utilisation des formules au sein du ministère.

Responsabilité de gestion

Le travail n'exige pas de responsabilité pour le travail d'autres personnes.

Communications interpersonnelles

1/20

Il faut communiquer avec des administrateurs du ministère pour obtenir leur collaboration et leur participation dans les projets liés aux formules. Cela se traduit par des communications orales et écrites avec l'auteur pour demander des informations supplémentaires, fournir des détails et des explications concernant les normes et les exigences concernant l'établissement et la production des formules et pour discuter des formules et des systèmes de formules proposés.

DESCRIPTION DU POSTE-REPÈRE

Numéro du poste-repère: 1

Niveau: 1

Titre descriptif: Analyste et concepteur des formules

Cotation numérique: 200

Résumé

Relevant du chef de la Gestion des formules, analyser les informations concernant les projets de formules, élaborer et concevoir de nouvelles formules et améliorer les formules existantes pour l'administration centrale et les régions. Participer à la création et au maintien du répertoire des formules.

Fonctions

% du temps

60

Analyser les documents assignés concernant les demandes de nouvelles formules ou de formules révisées. Discuter des objectifs du projet avec les représentants concernés du ministère. Rassembler les informations supplémentaires et analyser les données en utilisant des chiffres d'analyse des formules et des feuilles d'analyse des données répétitives. Élaborer les nouvelles exigences ou modifier les exigences existantes, au besoin. Préparer des ébauches de formules et les présenter aux fins d'approbation.

20

Dans le cadre de l'examen permanent du répertoire des formules, analyser les fichiers de formules qui ont été assignées. Faire état par écrit des doubles emplois et des pratiques inappropriées. Signaler les faiblesses au niveau de la conception des formules, des procédures et des systèmes et recommander des mesures correctives.

10

S'assurer que toutes les formules ont été inscrites au répertoire des formules et qu'elles ont reçu le code approprié. S'assurer que les procédures pour chaque formule et pour l'ensemble du système sont tenues à jour dans un manuel de référence.

10

Examiner les documents publiés concernant la gestion des formules, tant à l'interne qu'à l'externe de l'administration fédérale. Participer, en tant que spécialiste des formules, à des études, à des projets ou aux travaux de comités, selon le cas.

Degré/
Points

Particularités

Compétences professionnelles

A/80

Nature et répercussions des activités

A1/70

Nature

Le travail exige des connaissances de l'analyse des procédures liées aux formules ainsi que des techniques de conception de ces formules afin de rassembler et d'analyser les renseignements pertinents et de faire des recommandations concernant la production et l'utilisation des formules. Le travail exige également des connaissances fondamentales des objectifs et des opérations de l'organisation de laquelle l'origine la demande ou la modification souhaitée.

Le travail exige d'appliquer des pratiques et des techniques uniformes d'analyse des formules afin de rassembler et d'examiner les documents appropriés et d'élaborer des caractéristiques de formules dans le cadre de projets liés aux formules.

DESCRIPTIONS DES POSTES-REPÈRES

Les descriptions des postes-repères serviront aux noteurs à interpréter et à appliquer le plan de cotation. Elles ont été élaborées au moment de la mise à jour de la présente norme pour fournir des exemples des caractéristiques des postes qui, elles, illustrent la nature des postes inclus dans la catégorie et le groupe ainsi que les différents facteurs et les éléments connexes.

RÉPERTOIRE DES DESCRIPTIONS DES POSTES-REPÈRES

Numéro de la Description du poste-repère	Titre de la description	Compétences professionnelles	Nature et répercussions des activités	Responsabilité de gestion	Communications interpersonnelles	Total	Niveau
1.	Analyste et concepteur des formules	A/80	A1/70	A/30	1/20	200	1
2.	Analyste des méthodes et procédures	B/160	B1/116	A/30	1/20	326	2
3.	Analyste en gestion	B/160	B1/116	A/30	1/20	326	2
4.	Analyste supérieur des formules	C/240	B2/163	C/110	2/60	573	3
5.	Conseiller en gestion	C/240	C2/209	B/70	2/60	579	3
6.	Conseiller supérieur en gestion	D/320	C3/256	B/70	3/100	746	4
7.	Analyste supérieur	D/320	C3/256	C/110	3/100	786	4
8.	Conseiller	E/400	D4/350	B/70	3/100	920	5
9.	Gestionnaire de projets	E/400	D3/302	D/150	3/100	952	5

ÉCHELLE DE COTATION - COMMUNICATIONS INTERPERSONNELLES

Description des postes-repères		Degré	Points	Définition de degré
1. Analyste et concepteur de formules	2. Analyste des méthodes et procédures	3. Analyste en gestion		
1. Analyste et concepteur de formules	2. Analyste des méthodes et procédures	3. Analyste en gestion	20	1
1. Analyste et concepteur de formules	2. Analyste des méthodes et procédures	3. Analyste en gestion		Donner des détails, fournir des explications, discuter, obtenir la collaboration d'autrui.
4. Analyste supérieur de formules	5. Conseiller en gestion	4. Analyste supérieur de formules	60	2
4. Analyste supérieur de formules	5. Conseiller en gestion	4. Analyste supérieur de formules		Donner des conseils d'importance ou de la direction valable, obtenir l'accord voulu pour toutes les phases des études ou des projets, fournir à la direction les justifications documentées en ce qui concerne les conclusions et les recommandations des études ou des projets.
6. Conseiller supérieur en gestion	7. Analyste supérieur	8. Conseiller	100	3
6. Conseiller supérieur en gestion	7. Analyste supérieur	8. Conseiller		Persuader la haute direction d'accepter les recommandations qui ont d'importantes répercussions sur la gestion et négocier la mise en oeuvre de celles-ci.
6. Conseiller supérieur en gestion	7. Analyste supérieur	8. Conseiller		9. Gestionnaire de projets

FACTEUR «COMMUNICATIONS INTERPERSONNELLES»

Ce facteur sert à mesurer le degré de difficulté et l'importance des communications interpersonnelles qui font partie intégrante du travail, et englobe la nécessité de travailler et de communiquer avec d'autres personnes de vive voix, par téléphone ou par écrit.

Instructions ayant trait à la cotation

On ne doit pas tenir compte des communications avec le superviseur immédiat et les subordonnés.

ÉCHELLE DE COTATION - RESPONSABILITÉ DE GESTION

Description des postes-repères		Degré	Points	Définition de degré
1. Analyste et concepteur de formules	2. Analyste des méthodes et procédures	3. Analyste en gestion		
1. Analyste et concepteur de formules	2. Analyste des méthodes et procédures	3. Analyste en gestion	30	A Assumer surtout la responsabilité de son propre travail. Avoir à l'occasion nécessité de coordonner le travail d'employés de soutien rassemblant les informations ou les données courantes, leur donner des instructions ou leur faire une démonstration des méthodes de travail, contrôler les activités quotidiennes et en faire rapport.
5. Conseiller en gestion	6. Conseiller supérieur en gestion	8. Conseiller en gestion	70	B Assumer la responsabilité de son propre travail et, au besoin, de chef d'équipe. Planifier et attribuer le travail aux membres de l'équipe, et coordonner leurs activités. Surveiller également les activités quotidiennes et en faire rapport. Donner des conseils et assurer une supervision technique des ressources assignées. Évaluer le rendement des membres de l'équipe au besoin.
4. Analyste supérieur des formules	7. Analyste supérieur		110	C Assumer la responsabilité permanente de chef d'équipe ou de superviseur; planifier, organiser et coordonner les ressources. Déterminer les besoins en ressources, choisir et coordonner les tâches d'autrui. Évaluer le rendement des subordonnés.
9. Gestionnaire de projets			150	D Assumer la responsabilité permanente de gestionnaire de projets ou de gestionnaire axial. Coordonner le travail par l'entremise de chefs d'équipe ou de superviseurs. Déterminer le mandat ainsi que les besoins en ressources internes et externes. Choisir le personnel et affecter les ressources. Choisir les tâches, attribuer les travaux, coordonner les activités et les ressources. Évaluer le rendement du personnel. Déterminer l'utilisation efficace des ressources humaines.

FACTEUR «RESPONSABILITÉ DE GESTION»

Ce facteur détermine dans quelle mesure on doit affecter et utiliser des ressources financières, matérielles et humaines pour élaborer et mettre en oeuvre des améliorations dans l'organisation, les méthodes et les pratiques, et l'exercice des activités administratives connexes.

Instructions ayant trait à la cotation

Lorsqu'on veut déterminer la cote provisoire de ce facteur, on doit considérer les caractéristiques suivantes et les définitions de degrés: planification, organisation ou coordination du travail; sélection des membres des équipes de projets, des organisations, des comités et des groupes de travail; coordonner et superviser leurs travaux; évaluer le rendement et déterminer l'efficacité du groupe de travail.

Nature des activités

	A	B	C	D
Répercussions des activités	Le travail est exécuté conformément à des pratiques et à des techniques détaillées et facilement applicables. Pour ce faire, il faut faire preuve d'un certain degré d'initiative et de jugement qui aideront également à mener les enquêtes de routine et à compiler les données.	Le travail est exécuté conformément aux pratiques, aux techniques et aux précédents établis. Il faut faire preuve d'initiative et de jugement dans la conduite d'enquêtes plus complexes, la recherche et la compilation de données et l'évaluation des lignes de conduite possibles.	Le travail est exécuté conformément à des lignes directrices ou à des principes généraux. Il faut faire preuve d'initiative et de jugement afin de déterminer les problèmes qui ne s'appuient sur aucun précédent ou qui sont difficiles à définir.	Le travail est exécuté conformément à des objectifs ou à des objectifs définis de façon générale. Il faut faire preuve d'initiative et de jugement dans l'élaboration de nouveaux concepts et d'autres stratégies pour trouver des solutions aux problèmes complexes dans diverses situations.
1	1. Analyste et concepteur des formules	2. Analyste des méthodes et procédures	3. Analyste en gestion	
2	4. Analyste supérieur des formules	5. Conseiller en gestion		
3		6. Conseiller supérieur en gestion	7. Analyste supérieur	
4				8. Conseiller

FACTEUR «NATURE ET RÉPERCUSSIONS DES ACTIVITÉS»

Ce facteur mesure la difficulté du travail en ce qui concerne la nature et les répercussions des activités.

Définitions

L'expression «Nature des activités» désigne la complexité du travail et la nécessité de travailler en autonomie. La portée des activités se mesure en fonction du jugement et de l'initiative dont on doit faire preuve pour cerner les problèmes et recommander des solutions, de la disponibilité de supervision et de la difficulté de déterminer les répercussions des lignes de conduite qui peuvent être adoptées.

L'expression «Répercussions des activités» désigne les effets des propositions, des décisions et des recommandations sur l'organisation, les opérations, les systèmes ou les pratiques à l'étude.

Instructions ayant trait à la cotation

Les descriptions des postes-repères illustrent les quatre degrés de l'élément «Répercussions des activités». On devra tenir compte des caractéristiques suivantes du travail pour déterminer le degré provisoire de cet élément :

1. La taille et la nature de l'organisation desservie. Par «taille et nature», on entend l'examen des ressources visées, la diversité ou la spécialisation des opérations, le degré de centralisation ou de décentralisation des fonctions, ainsi que la complexité et l'interprétation des systèmes et des procédures.

2. La mesure dans laquelle le poste incorpore le pouvoir effectif de recommander, lequel dépend habituellement du niveau du poste dans l'organisation.

3. L'effet des recommandations sur les pratiques opérationnelles de l'organisation.

Ces caractéristiques ne sont qu'une indication de l'impact des activités du poste; il importe donc de tenir compte du contexte global dans lequel le travail est exécuté pour établir le degré provisoire de l'élément. Le poste dans son ensemble est alors comparé avec la description du poste-repère qui illustre le degré des répercussions qui a été établi provisoirement et avec les descriptions des postes-repères immédiatement au-dessus et en-dessous de ce degré.

ECHELLE DE COTATION - COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Description des postes-repères		Degré	Points	Définition de degré	
1.	Analyste et concepteur des formules	A	80	La connaissance de certaines pratiques et techniques dans un domaine de travail ou plus et	une connaissance générale des objectifs et des opérations de l'organisation du client sont nécessaires pour recueillir et analyser les données, ainsi que pour présenter des conclusions et faire des recommandations.
2.	Analyste des méthodes et procédures	B	160	Une bonne connaissance d'un domaine de travail ou	la connaissance de plusieurs pratiques et techniques dans au moins deux domaines de travail
3.	Analyste en gestion			une bonne connaissance des objectifs et des opérations de l'organisation du client sont nécessaires pour recueillir et compiler les données, les normaliser, présenter des conclusions et faire des recommandations.	
4.	Analyste supérieur des formules	C	240	Une grande connaissance d'un domaine de travail (avec connaissance de plusieurs pratiques et techniques dans un domaine de travail ou plus) ou	une bonne connaissance d'au moins deux domaines de travail (avec connaissance de plusieurs pratiques et techniques) et
5.	Conseiller en gestion			la connaissance des plans à long terme, des objectifs, des politiques et des opérations de l'organisation du client sont nécessaires pour planifier, organiser et mener des études, analyser des données, justifier et formuler les conclusions et faire des recommandations.	
6.	Conseiller supérieur en gestion	D	320	Une grande connaissance d'au moins deux domaines de travail (avec connaissance de plusieurs pratiques et techniques dans plus de deux domaines) et	une bonne connaissance des plans à long terme des objectifs, des politiques et des opérations du ministère sont nécessaires pour élaborer les projets, analyser les données complexes, formuler des concepts, établir des conclusions et des recommandations.
7.	Analyste supérieur			La connaissance approfondie des principes, théories, pratiques et techniques concernant l'organisation et les méthodes et	
8.	Conseiller	E	400	La connaissance approfondie des principes, théories, pratiques et techniques concernant l'organisation et les méthodes et	une grande connaissance des lois régissant les politiques, les objectifs et les opérations de la fonction publique fédérale sont nécessaires pour cerner les problèmes, planifier un programme de travail, élaborer des solutions aux problèmes complexes de gestion, gagner la confiance de la haute direction et établir des recommandations en vue d'apporter des améliorations.
9.	Gestionnaire de projets				

Instructions ayant trait à la cotation

Lorsqu'ils évaluent un poste, les évaluateurs doivent tenir compte du fait que les études menées dans un domaine en particulier peuvent exiger l'application de pratiques et techniques qui sont également utilisées pour réaliser des études dans d'autres domaines. Par conséquent, même si les fonctions d'un poste se limitent aux études dans un domaine en particulier, la connaissance des pratiques et techniques applicables à d'autres domaines peut également être essentielle. En pareils cas, l'étendue des connaissances dans d'autres domaines doit être déterminée par la nature des fonctions, y compris le niveau de responsabilité de l'étude.

Il faut confirmer le degré choisi provisionnellement en comparant les fonctions du poste aux fonctions et aux exigences particulières des descriptions des postes-repères qui illustrent le mieux ce degré.

FACTEUR «COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES»

Ce facteur sert à évaluer les connaissances nécessaires pour effectuer le travail et les compétences voulues pour appliquer ces connaissances.

Définitions

Le terme «Connaissances» signifie la compréhension des principes, théories, techniques et pratiques liés à l'étude et à l'analyse de l'organisation et des méthodes, et de leur application dans les activités suivantes :

- faire des analyses critiques des méthodes et des procédures en vue de recommander des améliorations;

- effectuer des études et préparer des recommandations en vue d'améliorer certains aspects des activités qu'exerce le ministère ou qu'il se propose d'exercer;

- formuler de nouveaux concepts;

- exercer les fonctions de conseiller;

- planifier un programme de travail qui permettra d'atteindre les objectifs de l'étude;

- participer à la réalisation des objectifs du client.

Le terme «Domaine» désigne un vaste secteur d'étude qui comprend l'application de pratiques et techniques particulières. Par exemple, ce pourrait être l'étude du travail; l'analyse de l'organisation; l'analyse des systèmes et des procédures; les recherches concernant les opérations; le contrôle et la planification du travail; la mise au point des systèmes d'information; le contrôle et la conception des formules.

L'expression «Pratiques et techniques» désigne les moyens de mener des études. En voici des exemples :

Domaine	Pratiques et techniques
Etude du travail	- échantillon du travail - analyse de l'agencement du lieu de travail - analyse de la charge de travail
Analyse de l'organisation	- conception de l'organisation - analyse socio-technique
Analyse des systèmes et des procédures	- enregistrement et représentation graphiques des données - études de faisabilité et d'application
Recherches concernant les opérations	- statistiques concernant la gestion - analyse coûts-avantages
Contrôle et planification du travail	- méthode du chemin critique - représentation graphique PERT - représentation graphique selon la méthode de Gantt

DÉFINITION DU GROUPE

Analyser et étudier l'organisation et le fonctionnement des organismes, opérations et programmes gouvernementaux en vue d'améliorer les modes d'organisation, les méthodes et les procédures, les systèmes ou l'utilisation des ressources, et donner des avis et des services de mise en oeuvre aux gestionnaires.

Sont inclus

Sont inclus dans le groupe les postes dont les fonctions principales consistent à fournir des avis et des services concernant la mise en oeuvre d'une ou de plusieurs des activités suivantes:

- prestation de SERVICES D'ANALYSE EN GESTION sous forme de consultation de gestion (voir la définition ci-dessous) ;

- établissement des exigences concernant les SYSTÈMES INFORMATIQUES et conduite des études de faisabilité et d'application;

- analyse et conception des systèmes de FORMULES ET ÉCRITURES;

- GESTION DES PROJETS concernant l'une ou l'autre des inclusions énoncées ci-dessus;

- SUPERVISION OU DIRECTION de l'une ou l'autre des activités énoncées ci-dessus.

Sont exclus

Sont exclus du groupe les postes dont les fonctions principales font partie de la définition d'un autre groupe, notamment:

- planification, prestation et contrôle des services administratifs et financiers et des services du personnel;

- élaboration, planification, réalisation, contrôle et(ou) évaluation des programmes ministériels;

- réalisation de vérifications comptables ou de vérifications intégrées;

- élaboration du logiciel, sélection du matériel, installation et exploitation des systèmes informatiques;

- conception, établissement et compilation de cartes, de graphiques, d'illustrations, de plans et d'oeuvres d'art.

Définition

ANALYSE EN GESTION: L'application des techniques d'amélioration de la gestion telles que: étude et mesure du travail; analyse des réseaux; analyse des systèmes; analyse coûts-avantages; agencement des installations; analyse des pratiques de gestion et des pratiques administratives; analyse et conception organisationnelles; planification et contrôle de l'utilisation des ressources; analyse et planification des systèmes d'information.

DÉFINITION DE LA CATÉGORIE

La catégorie de l'administration et du service extérieur se compose des groupes d'occupations qui préparent, exécutent, dirigent et surveillent des programmes à l'intention du public ou facilitent les relations politiques et économiques du Canada avec les autres pays, et répondent aux besoins de la gestion interne dans la fonction publique du Canada.

Sont inclus

Les postes inclus dans la catégorie sont ceux pour lesquels l'une ou l'autre des fonctions suivantes sont d'importance fondamentale:

- Faire preuve de discernement lorsqu'il s'agit d'analyser les problèmes, d'apprécier d'autres méthodes d'action et de choisir la ligne de conduite la plus sûre à suivre pour l'application des règles et règlements ou dans la préparation, l'organisation et la coordination du travail d'autres employés.

- Connaître les objectifs de l'organisation, y compris les politiques du gouvernement et du ministère relatives à l'exécution du travail; comprendre la raison d'être des procédés et méthodes employés; et faire preuve de discernement lorsqu'il s'agit de déterminer la ligne de conduite à suivre.

- Faire un usage constant des pouvoirs délégués pour atteindre les buts qui sont énoncés en termes généraux seulement.

- Avoir la responsabilité permanente d'un programme ou d'un travail administratifs qui exigent l'application de connaissances, d'habiletés ou de principes particuliers à une certaine profession ou à une discipline spécialisée.

- Surveiller ou diriger l'une ou l'autre des activités énoncées ci-dessus.

Sont exclus

Les postes exclus de la catégorie sont ceux:

- qui exigent des qualités propres à une profession ou à une discipline spécialisée déjà incluses dans la catégorie scientifique et professionnelle, à titre consultatif sans responsabilité permanente à l'égard d'une activité ou d'un programme administratifs.

- dont les fonctions et responsabilités principales sont comprises dans la définition d'un groupe dans une autre catégorie.

Les échelles de cotation identifient les descriptions des postes-repères qui illustrent chaque degré. Ces descriptions font partie intégrante du plan de cotation numériques; elles sont utilisées pour assurer l'uniformité dans l'application des échelles de cotation.

Utilisation de la norme

L'application de cette norme de classification comporte six étapes:

1. Etudier la description de poste pour s'assurer qu'on comprend bien le poste dans son ensemble. Etudier également la relation qui existe entre le poste à évaluer et les postes de l'organisation qui sont situés au-dessus et au-dessous.

2. Confirmer le classement du poste dans la catégorie et le groupe en se référant aux définitions et aux descriptions des postes inclus et des postes exclus.
3. Déterminer les degrés provisoires de chaque facteur du poste à évaluer en les comparant avec les définitions des degrés de cotation. Pour appliquer avec uniformité les définitions des degrés, il faut se reporter fréquemment à la description des facteurs et aux instructions aux noteurs.

4. Comparer la description du facteur figurant dans chacun des postes-repères qui illustrent le degré fixe provisoirement avec la description du facteur du poste à évaluer. Faire également la comparaison avec la description du facteur des postes-repères pour les degrés situés au-dessous et au-dessus du degré choisi provisoirement.

5. Additionner les valeurs numériques attribuées pour tous les facteurs afin de déterminer la cote numérique provisoire.
6. Comparer, quant à l'ensemble, le poste à évaluer avec les postes auxquels on a attribué des valeurs numériques similaires, afin de vérifier la validité de la cote globale.

Détermination des niveaux

L'évaluation des emplois a pour but ultime de déterminer la valeur relative des emplois compris dans chaque groupe professionnel. Les emplois qui entrent dans une gamme donnée de valeurs numériques doivent être jugés d'égale difficulté et classés au même niveau.

Niveau et limites de niveau

Niveau	Limites de niveau
OM-1	200 - 240
OM-2	241 - 440
OM-3	441 - 640
OM-4	641 - 840
OM-5	841 - 1 000

INTRODUCTION

La norme de classification pour le groupe Organisation et méthodes est un plan de cotation numérique qui comprend, outre une introduction, la définition de la catégorie de l'administration et du service extérieur et celle du groupe professionnel, les échelles de cotation et les descriptions des postes-repères.

La cotation numérique est une méthode d'analyse quantitative permettant de déterminer la valeur relative des emplois. Les plans de cotation numérique définissent les caractéristiques ou facteurs qui sont communs aux emplois à évaluer, ainsi que les degrés de chaque facteur, avec attribution de points à chaque degré. La somme des cotes numériques attribuées par les noteurs représente la valeur totale déterminée pour chaque emploi.

Toutes les méthodes d'évaluation des emplois exigent l'exercice du jugement et la collecte et l'analyse de renseignements, de manière qu'il y ait uniformité dans l'évaluation. La méthode de cotation numérique facilite l'étude rationnelle et le règlement des différends lorsqu'il s'agit de déterminer la valeur relative des emplois.

Facteurs

Les facteurs combinés ne décrivent pas nécessairement tous les aspects des emplois; ils indiquent seulement les caractéristiques qu'on peut définir et distinguer, et qui sont utiles pour déterminer la valeur relative des emplois. Le présent plan utilise quatre facteurs.

Pondération et attribution des cotes numériques

La cote numérique attribuée à chaque facteur reflète son importance relative. De même, les cotes numériques attribuées aux facteurs ou éléments croissent selon une progression arithmétique.

Echelles de cotation

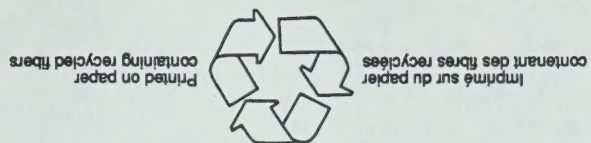
Dans le plan de cotation, on utilise les facteurs, coefficients de pondération et valeurs numériques ci-après:

Facteurs		Coefficients de pondération des facteurs		Valeurs numériques	
	Facteurs		des facteurs		Minimum
Compétences professionnelles	40		80		400
Nature et répercussions des activités	35		70		350
Responsabilité de gestion	15		30		150
Communications interpersonnelles	10		20		100
			200		1,000
					Maximum

Les descriptions des postes-repères sont utilisées pour illustrer les degrés des facteurs. Chaque description comprend, outre un bref résumé, la liste des fonctions principales, avec indication du pourcentage de temps consacré à chacune, ainsi que les exigences particulières décrivant le degré de chaque facteur auquel le poste est coté. Après avoir évalué les postes-repères, on a indiqué, dans les particularités, le degré et les valeurs numériques attribués à chaque facteur.

TABLE DES MATIÈRES

<u>PAGE</u>	
1	INTRODUCTION.....
3	DÉFINITION DE LA CATÉGORIE.....
4	DÉFINITION DU GROUPE.....
5	DÉFINITION DES FACTEURS/ÉCHELLES DE COTATION.....
14	RÉPERTOIRE DES DESCRIPTIONS DES POSTES-REPÈRES.....
	par ordre croissant des valeurs numériques.....



©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1990
En vente au Canada par l'entremise des
Librairies associées
et autres libraires
ou par la poste auprès du
Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnement et Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9
N° de catalogue BT41-1/306-1990
ISBN 0-660-55804-1

NORME DE CLASSIFICATION

ORGANISATION ET MÉTHODES

Catégorie de l'administration et
du service extérieur

Direction de l'administration
et du service extérieur

Ministère de l'Intérieur

Publiée par:

Division de la classification,
des systèmes d'information sur
les ressources humaines et de la paye
Direction de la politique du personnel
Août 1990
Date d'entrée en vigueur: le 2 avril 1990

ORGANISATION ET MÉTHODES
Catégorie de l'administration et
du service extérieur

NORME DE CLASSIFICATION

306